



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FACTORES DE MOTIVAÇÃO DAS EQUIPAS DE VENDAS EM OUTSOURCING NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Discente

Francisco Miguel de Jesus Loureiro Nelas

Docente Orientadora: Professora Doutora Isabel Romão

ESCOLA SUPERIOR DE LISBOA, JUNHO, 2014

AGRADECIMENTOS

Porque existem contributos que não posso deixar de realçar, desejo expressar os meus francos agradecimentos:

À Professora Doutora Isabel Romão, minha orientadora, pela competência científica e acompanhamento do trabalho, pela disponibilidade e generosidade reveladas ao longo desta jornada de trabalho, assim como pelas críticas, correções e sugestões feitas durante a orientação.

Aos inquiridos Pedro P., António R., Castro A. e António L., que foram solícitos e pacientes em colaborar na realização das entrevistas, apesar das dificuldades da vida e das suas ocupações profissionais.

Agradeço aos inquiridos, que foram essenciais e pacientes em colaborar na realização dos inquéritos.

Agradeço ao IPAM, Instituto Português de Administração e Marketing, o apoio, as condições de trabalho, que me proporcionaram a concretização de um objetivo.

À minha amada mulher, Ana Nelas, que sempre me espicou a crescer científica e pessoalmente, pelas vastas trocas de impressões, correções e observações ao trabalho. Mais importante que tudo, pelo inestimável apoio familiar que preencheu a minha ausência, pela paciência e compreensão reveladas ao longo destes anos.

Mais uma vez, a todos os meus humildes agradecimentos.

ÍNDICE

RESUMO	5
ABSTRACT	7
1. INTRODUÇÃO	8
2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	11
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
3.1. OUTSOURCING EM EQUIPAS DE VENDAS, UM MEIO DE REDUÇÃO DE CUSTOS.....	15
3.2. IMPLEMENTAÇÃO DO OUTSOURCING	17
3.3. A MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES	18
3.4. TENDÊNCIAS DE VENDAS NA EUROPA	21
3.5. VANTAGENS E DESVANTAGENS GENÉRICAS DO OUTSOURCING.....	23
3.6. OS RISCOS GENÉRICOS ASSOCIADOS AO OUTSOURCING	25
3.7. PERTENÇA À CULTURA EMPRESARIAL.....	26
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	30
4.1. OBJETIVOS	30
4.2. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	31
4.2.1. <i>Tipo de Investigação.....</i>	<i>32</i>
4.2.2. <i>Processo de investigação</i>	<i>33</i>
4.2.3. <i>O Guião de Entrevista e Pré-Teste do questionário.....</i>	<i>34</i>
4.2.4. <i>Lógica da investigação.....</i>	<i>35</i>
4.3. DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO	36
4.4. SELEÇÃO DE DADOS – AMOSTRAGEM.....	36
4.5. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	37
4.6. TRATAMENTO DE DADOS	39
4.7. ANÁLISE DE CONTEÚDO E DESENVOLVIMENTO DO QUESTIONÁRIO.....	40
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
5.1. CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	43
5.2. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À IDADE, SEXO, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ANOS DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO ATUAL.	43
5.2.1. <i>Os indicadores de satisfação</i>	<i>47</i>

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

5.2.2.	<i>A satisfação global com o trabalho.....</i>	50
5.2.3.	<i>A satisfação com a gestão e com os sistemas de gestão</i>	52
5.2.4.	<i>A satisfação com o envolvimento ativo na Organização.....</i>	57
5.2.5.	<i>A satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências.....</i>	59
5.2.6.	<i>A satisfação com as condições de trabalho.....</i>	62
5.2.7.	<i>Ordenação das dimensões de satisfação profissional.....</i>	66
	<i>Opinião e sugestões dos trabalhadores</i>	69
5.2.8.	<i>Satisfação global.....</i>	69
5.2.9.	<i>Os gestores motivam? A motivação é indispensável no desempenho?</i>	71
5.2.10.	<i>O que deixa os trabalhadores satisfeitos e motivados?</i>	72
6.	CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	77
7.	BIBLIOGRAFIA	83
8.	NETGRAFIA.....	93
	ANEXOS	96
	ANEXO 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA.....	97
	ANEXO 2 - TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	100
	ANEXO 3 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	113
	ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO.....	120
	ANEXO 5 - ANÁLISES EFETUADAS EM SPSS.....	127

RESUMO

O Outsourcing é uma estratégia de gestão que recorre a recursos humanos externos à empresa, para realizar tarefas que são usualmente executadas por pessoal interno à mesma. Embora a implementação deste tipo de estratégia permita a redução dos custos operacionais da empresa, acarreta também consequências negativas, ao nível dos indivíduos subcontratados. Ainda assim, a contratação de empresas de *outsourcing* é cada vez mais evidente, num mercado sequioso de benefícios imediatos. Com a crise financeira, uma das estratégias cada vez mais generalizada, para reduzir os prejuízos no mercado empresarial português, tem sido a contratação de empresas de Outsourcing. Porém, os benefícios empresariais do Outsourcing têm mascarado os efeitos individuais da instabilidade e alienação à cultura da empresa, dos recursos humanos associados a este tipo de estratégia. Estes efeitos implicam custos laborais que merecem ser ponderados. A externalização (i.e., subcontratação de recursos humanos) é evidente nas equipas de vendas na Indústria Farmacêutica dado o atual contexto político, económico e social e, apesar da pertinência deste tema, a literatura acerca das consequências do Outsourcing neste mercado em Portugal é ainda escassa. Assim, com este estudo, investiguei o Outsourcing no sector farmacêutico no contexto português, nomeadamente, as consequências para a motivação da implementação de uma estratégia de Outsourcing em equipas de vendas. Da análise dos dados retirei a hipótese de que os gestores não estão em sintonia com as necessidades dos trabalhadores Outsourcing que se encontram insatisfeitos com a sua situação laboral, podendo esta insatisfação levar à diminuição da qualidade do desempenho profissional. Com o presente trabalho, pretendi identificar as estratégias que são passíveis de implementação, para melhorar o bem-estar individual e a motivação laboral, de modo a otimizar a eficiência e a produtividade do indivíduo integrado na empresa como empregado externo no departamento de vendas.

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

Palavras-chave: Departamento de vendas; Identidade Organizacional; Mercado empresarial português; Motivação; *Outsourcing*; Produtividade; Sector Farmacêutico.

ABSTRACT

Outsourcing is a management strategy that resorts external workers, in order to fulfill tasks that are usually executed by human resources that are internal to the company. Although the implementation of this type of strategy allows for the reduction of company operational costs, it also entails individual negative consequences at the level of the hired staff. In despite of this, Outsourcing companies have increasing in demand, in a market that is thirsty for immediate benefits. The economic crisis has laid the ground for the profuse need to reduce company costs in the Portuguese enterprise market. One such cost-reducing strategy has been the hiring of Outsourcing companies. However, the company benefits of Outsourcing have been masking the individual effects of instability and alienation to company culture of the human resources associated to this type of strategy. If despised, these effects imply work costs that merit reflection. Externalization (i.e., subcontracting human resources) is especially evident in sales teams in the Drug Industry given the actual political, economic and social context in Portugal. Despite the pertinence of this theme, the literature on the consequences of Outsourcing in the Portuguese Drug Industry market is still scarce. Hence, this study aimed to investigate Outsourcing in the Portuguese context, namely, the consequences of implementing an outsourcing strategy in a sales team. My data showed that management is not in tune with the Outsourcing workers' needs, who are not satisfied with their professional situation. This dissatisfaction might lead to a decrease in the quality of their professional performance. With this project I sought out to identify the strategies that might better the individual well-being and motivation in the workplace, thus allowing for the optimization of the efficiency and productivity of the individual integrated in a company, as a service provider in the sales department.

keywords: Drug Industry; Motivation; Organizational Identity; Outsourcing; Portuguese Enterprise Market; Productivity; Sales Department.

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

1. INTRODUÇÃO

Com este trabalho, pretendi investigar as consequências negativas da contratação em Outsourcing para os recursos humanos (RH) e, em última instância, para as empresas contratantes. O objectivo principal deste projeto foi o de identificar os problemas associados ao Outsourcing e as estratégias que melhor poderão desafiar esses mesmos problemas. O contexto de investigação foi o das equipas de vendas na Indústria Farmacêutica (IF). Para levar a cabo este projeto, elaborei um guião de entrevista semi-dirigida, baseado nos indicadores de descontentamento dos RH em Outsourcing descritos na literatura. Da aplicação desta entrevista a quatro gestores de empresas com estratégias de subcontratação, surge que os gestores reconhecem que o principal obstáculo à produtividade e satisfação dos seus trabalhadores subcontratados é a falta de motivação. No entanto, os gestores assinalam que, de forma geral, aplicam estratégias de compensação aos RH em Outsourcing, dentro dos limites daquilo que é economicamente viável em trabalhadores temporários. Sendo os fatores ‘motivação’ e ‘satisfação’ aqueles descritos como deficitários em trabalhadores em Outsourcing na literatura (Elmuti, et al., 2010), as respostas dos gestores durante a entrevista foram surpreendentes, já que, de modo geral, os gestores tinham presentes as queixas recorrentes dos seus subcontratados e diziam optar por estratégias de integração e motivação dos mesmos. Assim, dada a discrepância entre o conteúdo das respostas dos gestores e os dados patentes na literatura, pareceu-me muito pertinente investigar as verdadeiras diferenças entre a motivação e satisfação de trabalhadores em Insourcing e Outsourcing, através da aplicação de um questionário a 30 trabalhadores contratados e a 30 trabalhadores subcontratados em equipas de vendas na IF. O Questionário foi adaptado de um outro, já aplicado no contexto português “Nível de Satisfação e Motivação dos colaboradores” (Ramos, 2009), visto este procurar investigar exatamente os fatores de interesse do meu trabalho. Este questionário foi aplicado através de uma plataforma da Internet. Da análise dos dados, pude extrair três principais conclusões:

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

i. Tanto trabalhadores em Insourcing como trabalhadores em Outsourcing atribuem a mesma importância às dimensões de satisfação profissional de acordo com a sua importância motivacional (ou seja, não mostram diferenças entre as prioridades necessárias para atingir a satisfação no trabalho em termos ideais); ii. Tanto trabalhadores em Insourcing como trabalhadores em Outsourcing consideram contribuir de igual forma para o desempenho global da organização e consideram-se igualmente satisfeitos com a flexibilidade de horário e com as tarefas que desempenham; iii. As claras diferenças surgem na perspectiva de desigualdade, falta de oportunidades, prémios e transparência por parte dos vendedores na IF em Outsourcing. Por outras palavras, apesar de tanto trabalhadores em Insourcing como em Outsourcing privilegiarem os mesmos factores motivacionais e sentirem que contribuem da mesma forma para o progresso da sua empresa, existem diferenças na forma como estes dois tipos de trabalhadores são recompensados (ou, pelo menos, percebem a sua recompensa). Ao longo deste trabalho discuto as possíveis razões para o surgimento destas diferenças e sugiro estratégias que poderão diminuir o *gap*: entre a motivação de trabalhadores contratados e subcontratados em equipas de vendas na IF; e entre a perspectiva de justiça tida pelos trabalhadores em Outsourcing e os seus gestores.

Grande parte das empresas acredita que, para resistir às flutuações do poder de compra dos seus clientes e continuar a competir globalmente, necessita de procurar eficiência nos processos por forma a reduzir o custo das suas operações ao máximo, em lugar de investir o seu tempo a idealizar somente a melhor forma de aumentar as vendas (Farrel & Rosenfeld, 2005). Num mercado cada vez mais global, as empresas procuram melhorar a sua competitividade. Reduzir os custos e manter a qualidade, é o lema de muitos gestores. Esta tendência levou à contratação de prestadores de serviços externos para as atividades consideradas como complementares aos seus negócios principais (Li & Barnes, 2008). A tendência atual é

que o Outsourcing se relacione com a empresa num ambiente de parceria. Estes prestadores de serviços externos que hoje são uma realidade em muitas empresas cada vez têm mais responsabilidade, sobretudo em domínios que tradicionalmente permaneciam em “casa”, tais como a estratégia corporativa, a gestão da informação, procura de novos investimentos, recursos humanos e as vendas (Engardio, 2006). De acordo com a Associação Portuguesa de Outsourcing, o valor atual do Outsourcing em Portugal cifra-se em 1.000 M€ (0,66% do PIB), consideravelmente abaixo da média europeia (1.47%). Cita ainda esta associação no seu site (consultado em <http://www.portugaloutsourcing.pt/pt/oportunidades.html>) o INE e o IDC, que informam que em 2013 o outsourcing é responsável por 37000 postos de trabalho e que preveem um aumento para 43000 em 2015. Vários autores concordam que se o Outsourcing for implementado com o devido planeamento pode resultar na efetiva redução de custos, no aumento da produtividade e, por vezes, pode também resultar no *Downsizing* da empresa, i.e. na redução, de forma definitiva, da sua força de trabalho (Elmuti, 2003; Outlay & Ranganathan, 2005). As razões mais comuns para a contratação de prestadores de serviços externos, nomeadamente sedeados noutros países, assentam em vários fatores, tais como: o trabalho estar garantido por profissionais qualificados, os impostos cobrados nesses países, e também o custo do salário quando comparado com o do país de origem (Donahoe & Pecht, 2003).

Até agora, a maior parte do Outsourcing ocorre nas grandes empresas, mas esta posição de domínio está a mudar, na medida em que também as pequenas empresas se movimentam na mesma direção, com os mesmos objetivos a fim de explorarem os benefícios do Outsourcing. Algumas empresas encaram o Outsourcing como sendo apenas um caminho mais rápido para penetrar novas regiões, em lugar de uma tendência para o futuro (McCracken, 2002). Outra corrente de gestores encara o Outsourcing como uma forma de aumentar as suas competências chave, tornando-a assim numa abordagem de longo prazo (Farrel & Rosenvelt, 2005;

Hoffman & Tibodeau, 2003). O tema do Outsourcing tem gerado algumas críticas, sobretudo nos aspetos que se relacionam com a alteração inevitável nos padrões de emprego, a globalização da força de trabalho e o seu efeito sobre o indivíduo e a organização (Dobbs, 2004). Entre as principais razões identificadas como causadoras de perda de postos de trabalho está o Outsourcing (Outlay & Ranganathan 2005). Muitas empresas em Portugal como a Portugal Telecom, a NOS, a Vodafone, entre outras, anunciaram uma redução dos seus quadros devido à política de Outsourcing implementada. Também o estado Português seguiu esta estratégia, quando, no orçamento de Estado, proibiu a contratação de novos trabalhadores.

Contudo as consequências da implementação de políticas de Outsourcing não estão limitadas ao desemprego e precariedade, também podem resultar na deterioração da moral entre os trabalhadores (Engardio, 2006). Trabalhadores sem vínculo laboral tendem a ter mais filhos, estarem envolvidos em situações de maus tratos, alcoolismo, falência, divórcio, etc. (Dobbs, 2004; Engardio, 2006).

2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Apesar da pertinência deste tema, são raros os estudos que o abordam no contexto português. Destacam-se alguns sectores da Indústria em Portugal onde o Outsourcing se tem instalado: sector das telecomunicações, alimentar, do turismo, da electrónica, automóvel e farmacêutico, entre outros (e.g. Andrade & Furtado, 2005; McGovern & Quelch, 2005; Rapp, 2009). A Indústria Farmacêutica global tem sofrido diversas pressões resultantes do surgimento do mercado de genéricos e disputas de patentes, margens de lucro diminutas, competição cada vez mais feroz, litígios acerca de efeitos secundários, ameaças à propriedade intelectual, despesas aumentadas, difícil escoamento de novos produtos, entre outras (KPMG, 2012). Estas pressões

estão particularmente presentes em Portugal onde temos assistido a uma reestruturação colossal da Indústria Farmacêutica (IF) dada a atual conjuntura sociopolítica. São duas as principais razões desta reestruturação no nosso país: 1^a, o Estado condiciona o mercado de genéricos através do estabelecimento de preços de referência, levando à competição entre farmacêuticas para corresponder aos preços ditados e; 2^a, a regulamentação do sector da saúde fez com que deixassem de se prescrever marcas, para se prescreverem princípios ativos. Assim, as farmacêuticas vêm-se obrigadas a baixar o preço de venda para que o seu fármaco seja listado como um dos mais baratos nas farmácias, onde o cliente acaba por tomar a decisão de compra. Para tal, as Farmacêuticas vêm-se obrigadas a diminuir os custos de produção e vendas. A reduzida margem de comercialização levou, inevitavelmente, à perda de inúmeros postos de trabalho e pessoas com muita experiência foram substituídas por trabalhadores em Outsourcing. As forças de vendas e Marketing foram particularmente abrangidas por esta reestruturação, tendo sido criado um grave hiato dentro das empresas entre as condições de trabalho dos recursos humanos contratados e aqueles em situação de Outsourcing. A falta de equidade é tão mais notória se considerarmos que, nesta Indústria, é exigido, tanto aos contratados como aos subcontratados, uma ampla gama de conhecimentos científicos (Morton-Small & Ziedman, 2008).

Dada a pertinência e atualidade do Outsourcing nas equipas de vendas na IF em Portugal, procurei investigar, neste projeto, o impacto do Outsourcing nesta Indústria. Deste modo, procurei investigar a visão das empresas empregadoras e a visão dos recursos humanos (em Insourcing e Outsourcing) em equipas de vendas em Portugal. As razões para a falta de motivação dos prestadores de serviços neste campo são já sobejamente conhecidas: as reais hipóteses de integração na empresa não são transmitidas; as condições de trabalho são diferentes daquelas oferecidas aos trabalhadores da organização em que trabalham; “não vestem a camisola” pela

possibilidade de serem dispensados a qualquer momento, i.e. têm o sentimento de serem “descartáveis”. Em particular, a alienação do trabalhador subcontratado face à cultura empresarial, a falta de incentivos sociais e a instabilidade, são referenciados como potenciadores da falta de motivação do prestador de serviços. Muitas são as empresas que, devido às limitações associadas às modificações no sector da saúde e, consequentemente, à alteração da capacidade do negócio, não podem alterar o sistema de interação com o trabalhador subcontratado. No entanto, as equipas de vendas na IF, pelas suas particularidades, permitem o desenvolvimento de estratégias alternativas (como exemplificado abaixo), para aumentar a motivação e, em última instância, a produtividade laboral do vendedor subcontratado. Noutras áreas de negócio, isto não se verifica. Imaginemos o caso de uma consultora que subcontrata recursos humanos para apoio jurídico-legal. A empresa contratadora assume que o apoio legal será sempre correto, desde que os prestadores de serviços tenham a formação necessária para prestar esse apoio. No caso de uma equipa de vendas no sector farmacêutico, porém, um vendedor hábil pode-se distinguir dos demais pelo lucro que traz à sua empresa e, tal vendedor subcontratado, poderá aspirar à integração na empresa que o subcontrata, especialmente porque para além das capacidades de marketing e vendas, tal vendedor necessita de conhecimentos científicos e formação específica (que pode implicar custos para a empresa contratante). Neste sentido, pretendo identificar, nesta dissertação, as causas da falta de motivação dos vendedores subcontratados na IF, tendo em conta os constrangimentos das próprias empresas. Para tal, apliquei um questionário tanto aos vendedores internos à empresa como a vendedores em situação de Outsourcing, e uma entrevista aos gestores da empresa que os subcontrata. Inventariados os obstáculos à motivação dos vendedores em situação de Outsourcing, o objetivo final desta dissertação, é o de encontrar formas alternativas (àquelas aplicadas às equipas internas à empresa, mas não passíveis de serem aplicadas aos prestadores de serviços, pelos custos associados) de motivar os recursos humanos que trabalham em Outsourcing nas equipas de vendas. Estas alternativas de motivação são possíveis em

equipas de vendas, num sistema de mérito em que tanto o empregador como o prestador de serviços beneficiam, aquando da aplicação de um sistema de etapas e prémios, tendo em vista a integração final do vendedor, quando este é rentável para a empresa empregadora. É meu objetivo último, sugerir mecanismos para desenvolver uma estratégia corporativa relevante tanto para o empregador como para o empregado em Outsourcing, no contexto das equipas de venda na IF em Portugal. Para tal, os problemas identificados e as alternativas sugeridas, constituirão base para um futuro 'Manual de Acolhimento em Outsourcing' do prestador de serviços onde estarão manifestos, de forma transparente, os Key Performance Indicators (KPI, i.e., os indicadores de performance) e os passos necessários à integração do vendedor na empresa, para que, mesmo que o progresso seja penoso, essa possibilidade exista, e esta seja consequência do mérito laboral, mantendo a produtividade e a motivação do prestador de serviços elevadas, enquanto o empregador lucra, igualmente, com este sistema de interação.

3. REVISÃO DA LITERATURA

“Direct selling is truly one of the only businesses where everyday people can attain their dreams of financial freedom by becoming business owners. But more importantly it puts you in charge of your destiny.” Robert Kiyosaky (2007: p. 104).

3.1. Outsourcing em equipas de vendas, um meio de redução de custos

Importa mencionar que existem diferentes abordagens à gestão dos recursos humanos. Uma destas abordagens é a Teoria do Capital Humano que considera que as capacidades, experiência e conhecimento dos recursos humanos da empresa têm um valor económico. Assim, os trabalhadores constituem o capital humano da organização e deseja-se que os trabalhadores sejam produtivos (Jackson & Schuler, 1995). Estes autores sugerem então que, para aumentar o capital da empresa, basta ‘comprar’ recursos humanos que, pelas suas capacidades vão elevar o capital empresarial. A este processo de ‘compra’ podemos chamar Outsourcing.

De acordo com Santos (1998) *Outsourcing* define-se da seguinte forma: “Concentre-se no que faz melhor do que os rivais e entregue o restante a especialistas.” Esta ideia-chave, é um conceito cada vez mais popular entre as empresas. Originalmente o *outsourcing* era confundido com a simples subcontratação, circunscrevendo-se a atividades de pouca importância e afastadas do negócio vital de cada empresa, como por exemplo os serviços de limpeza, de segurança, o correio expresso, etc. O aumento da competitividade dos mercados forçou as empresas a passarem a concentrar os seus melhores recursos no seu negócio vital, criando oportunidades de outsourcing de atividades, funções ou processos que não seriam sequer imagináveis há poucos anos: transporte, armazenamento, vendas, frotas,

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

funções financeiras, sistemas informáticos, etc. O que equivale a dizer que hoje, o conceito de Outsourcing em equipas de vendas significa, em muitos casos, a celebração de uma verdadeira parceria estratégica entre o contratado e o contratante, assente em contratos de curta ou longa duração, ou seja, estes subcontratados estão indexados à performance da equipa.

O conceito Outsourcing é particularmente útil para o gestor de uma PME que, tendo de gerir recursos cada vez mais escassos, deverá concentrar energias no seu negócio principal e nas competências-chave da empresa (ou seja, aquilo que faz melhor do que a concorrência) e entregar o restante a parceiros especializados. Entre as várias áreas passíveis de Outsourcing destaco o Departamento Comercial que escolhi para este estudo. Nesta área, há disponível no mercado, toda uma legião de delegados de informação médica dispostos a ajudar qualquer empresa que precise. Atualmente no nosso país, as alterações políticas no sector, resultaram em muitos delegados de informação médica desempregados, muitos com largos anos de experiência, divididos por todas as especialidades médicas.

Existem empresas de consultadoria que se especializaram na formação de vendedores, seleção de RH's, em exclusivo para a Indústria farmacêutica, por exemplo a Pharmex, pelas mesmas razões referidas acima, o número de empresas deste tipo não para de aumentar, veja-se o caso das empresas especializadas *outplacement*. (despedimentos e recolocação de pessoas) (Johnston & Marshall, 2013).

3.2. Implementação do Outsourcing

O processo típico de Outsourcing deverá ser assumido pela gestão de topo que, depois poderá entregar a sua execução a uma equipa interna (de preferência multidisciplinar). Como se trata de uma ferramenta estratégica é importante que o topo da empresa seja envolvido nas decisões. Existem, pelo menos, cinco grandes passos no processo de decisão de Outsourcing: Identificação de oportunidades: Definição clara da estratégia da organização e identificação das suas fontes de vantagem competitiva, em particular, na identificação e distinção entre os processos críticos - cujo desempenho deve ser assegurado pela própria Organização - e os que não são vitais para o seu sucesso (Power et al., 2006). Identificadas as competências-chave da empresa (core competences - aquilo que sabe fazer melhor do que qualquer outra no mercado), virtualmente todas as outras atividades constituem-se candidatas à subcontratação. A avaliação de oportunidades compreende os seguintes passos: análise das oportunidades geradas no passo anterior; avaliação da qualidade e da relação custo versus benefício relativa ao modo como as atividades são efetuadas atualmente; descrição exaustiva do serviço pretendido e do nível de desempenho desejado; definição de padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição; fixação clara dos objetivos prosseguidos com a subcontratação e, por fim, comparação das expectativas no cenário de Outsourcing em relação às do cenário atual (McIvor, 2008). Quanto ao processo de transição: este deverá compreender a elaboração do respetivo plano e calendarização de atividades. Nesta fase há igualmente que definir todos os detalhes relativos ao período de transição dos processos face ao novo cenário de Outsourcing e a sua integração com os restantes processos existentes na Empresa (Power et al., 2006; IIOM, 2009).

O acompanhamento e evolução do desempenho, passa pela aferição do nível de desempenho do parceiro de Outsourcing e, caso existam desvios significativos

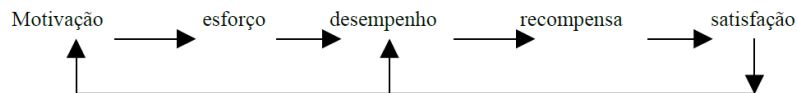
entre a performance esperada e a real, passa-se à implementação de medidas corretivas (IIOM, 2009). Nesta última fase procura-se atingir o objetivo da melhoria contínua dos processos da Organização. Para este estudo é importante perceber de que forma se implementa o Outsourcing numa empresa, deste modo será possível aconselhar modificações ou melhorias (Power et al., 2006).

3.3. A Motivação dos vendedores

Segundo Kotler (1998), alguns vendedores costumam ser bem-sucedidos, sem que seja necessário nenhum esforço especial de formação pela empresa. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Eles são ambiciosos e têm iniciativas próprias. Entretanto, a maioria dos vendedores exige estímulo e incentivos especiais para que se empenhe ao máximo. Isto é especialmente verdadeiro no campo das vendas pela natureza do trabalho, o trabalho de vendas oferece frustrações frequentes. Geralmente, os vendedores trabalham sozinhos, os seus horários são irregulares e estão frequentemente fora de casa. Enfrentam vendedores concorrentes agressivos, têm a tendência para se colocar num status inferior em relação aos compradores. Com frequência, não possuem autoridade para fazer o que é necessário para ganhar novos clientes e, às vezes, perdem grandes encomendas após terem trabalhado arduamente para obtê-las. A natureza humana também tem o seu papel na motivação do vendedor, a maioria das pessoas tem menor sucesso, abaixo das suas capacidades, sempre que estão ausentes incentivos especiais, como comissões financeiras ou reconhecimento profissional.

Os problemas pessoais também afetam os vendedores, ocasionalmente, os vendedores estão preocupados com problemas pessoais, com um familiar, uma crise conjugal ou uma dívida. A este propósito, consideremos o seguinte modelo de

motivação que parte da premissa que quanto maior a motivação do vendedor, maior será o seu esforço, maior esforço levará a melhores desempenhos, melhores desempenhos levarão a maiores recompensas e maior satisfação reforçará a motivação (adaptado de Churchill et al., 1993):



Brown e Peterson (1994), por sua vez, explicam a importância do esforço, enquanto mediador do desempenho, tendo um efeito indireto na satisfação no trabalho.

Para Cron e DeCarlo (2008), motivação da força de vendas é um assunto importante para o diretor comercial. Se o produto ou serviço estão adequados ao mercado, se a seleção da força de vendas foi bem executada, a organização e a formação estão adequados, então a motivação é o fator crítico de sucesso deste departamento. Outra razão para os diretores comerciais se preocuparem com a motivação é o meio em que os vendedores atuam no seu dia-a-dia. Todos os vendedores falam diariamente com estranhos, e estes nem sempre estão preparados ou dispostos a comprar o que o vendedor tem para vender. É sabido que os vendedores gastam tempo longe das suas famílias e amigos. Baseado nestes factos é acertado dizer os vendedores necessitam de motivações extra, para fazer um trabalho incontestável. Outra razão para a motivação ser considerada como um fator crítico de sucesso é que vendedores não estão sob supervisão direta. Alguns vendedores seniores estão com o seu diretor comercial, às vezes, menos do que seis vezes por ano. A falta de supervisão direta é crítica para a auto-motivação. A motivação não incide apenas sobre as atividades que os vendedores realizam, mas também no seu entusiasmo e qualidade do trabalho. A convicção do vendedor de que o produto ou serviço é melhor para o cliente terá uma profunda influência na decisão de compra do

consumidor. Qualquer consumidor fica indeciso se percebe que o vendedor não está genuinamente interessado em si. É necessário perceber, então, o que pensa o diretor comercial quando fala em motivação com os seus vendedores?

A motivação no trabalho é definida, como uma disposição individual para alcançar os objetivos da organização, contemporaneamente satisfazendo as suas necessidades individuais Herzberg (1968). Mais, a teoria motivacional de Herzberg tentou explicar os fatores que motivam os indivíduos através da identificação e satisfação das suas necessidades individuais e desejos e objetivos a alcançar para satisfazer esses desejos Herzberg (1968). Inerentes a esta definição existem três componentes: esforço, necessidades e objetivos da organização. A força de vendas, os objetivos da organização, o volume de vendas, a cota de mercado, o lucro, a retenção de clientes têm sido muito discutidas, mas o foco está sempre no esforço. Mais recentemente, a Teoria de Herzberg tem sido revisitada. Loiseau (2011) analisa a teoria de Herzberg no que concerne à motivação dos empregados nas empresas atuais e conclui que o desempenho e as políticas de motivação têm um impacto significativo na satisfação no trabalho. Importa portanto, definir também, o conceito de 'Satisfação'. Altfest (2014) define este conceito como a sensação percebida quando as necessidades motivacionais são alcançadas. Apesar de, muitas vezes, 'Satisfação' e 'Motivação' serem utilizadas de forma intercambiável, a satisfação depende da motivação e, como vimos acima, a satisfação reforça a motivação Churchill et al. (1993).

Já há quase meio século, num artigo seminal e ainda atual, sobre motivação, Herzberg (1968) notou que a KITP, que ele explicou como “kick in the pants”, pode produzir complacência, mas nunca produz motivação. Quando se tenta descrever um vendedor motivado os diretores comerciais referem três características, todas de esforço (Herzberg, 1968):

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

1. Como direcionar a energia para “passar à ação”. Uma preocupação comum do diretor comercial é incentivar o vendedor a visitar o seu público-alvo.
2. A qualidade do esforço na tarefa. Não é suficiente incentivar visitas ao público-alvo, o vendedor deve estar motivado para transformar o público-alvo num cliente potencial.
3. A persistência, investir tempo suficiente para atingir ou ultrapassar os objetivos.

Estas três dimensões surgem diariamente num vendedor. Nenhuma delas pode motivar um vendedor, mas o diretor comercial pode ajudar o vendedor, a automotivar-se.

Um comportamento não acontece por acaso, tem uma causa. Que causas são então reveladas em determinados comportamentos? Para obter uma resposta, é necessário analisar as necessidades individuais. Em vendas, o sucesso do trabalho do diretor comercial depende da habilidade em entender a psicologia de seus vendedores.

3.4. Tendências de Vendas na Europa

Em vendas, a abordagem de venda direta testemunhou um tremendo crescimento nas últimas década (Chiang et al., 2003). A venda direta é um método de marketing de venda de bens e serviços diretamente aos consumidores, nas suas casas ou em qualquer outro lugar fora dos estabelecimentos de venda fixos. Normalmente esta venda acontece F2F (Face to Face), cara-a-cara, onde os produtos são apresentados a um indivíduo, ou a um grupo. A venda acontece ali mesmo, no

momento em que se recolhem as encomendas. Ao contrário de marketing direto ou por correspondência, a venda direta baseia-se principalmente no contato pessoal com o cliente (Chiang et al., 2003; Crittenden & Crittenden, 2004).

Com o advento do marketing relacional, muitas empresas mudaram de uma relação de curto prazo, venda rápida demais, para um foco no cliente apostando no longo prazo (Chiu et al., 2005). Esta mudança de paradigma demonstra como as empresas passaram a dedicar uma atenção crescente aos seus clientes, com o objetivo de alavancar relacionamentos num esforço para melhorar o atendimento e a satisfação do cliente. Segundo a Associação Europeia de Vendas Diretas, o total de vendas diretas na Europa representa 17 mil milhões de euros, e conta com 11 milhões de colaboradores. Destes colaboradores 84% são mulheres (Johnson, 1997; Kremic, 2006). No segmento B2B (business-to-business (empresa para empresa)) torna-se interessante perceber que, quase 50% destas vendas, são realizadas por meio de representantes das empresas, independentes ou agentes, isto é, aqueles que vendem contratualmente, geralmente com uma comissão única de base (Byrnes, 2007). É evidente que a utilização de indivíduos externos à empresa para vender os seus produtos, representa uma alternativa viável e uma opção rentável que muitas empresas estão a adotar. Estes dados relativos à Europa, envolvendo todos os sectores, sustentam a evolução da relação Empresa-Cliente, e fornecem dados vitais para melhor perceber a relação vendedor-empresa-mercado. Com este estudo pretendo contribuir para o conhecimento desta relação.

3.5. Vantagens e desvantagens genéricas do Outsourcing

Estudos sobre o assunto dizem que, em média, o Outsourcing conduz a uma redução de custos de 9% e ao aumento da produtividade em 15%, (Johnson, 1997). Em termos genéricos, podemos destacar as seguintes grandes vantagens do conceito (Johnson, 1997; Kremic, 2006):

- 1) A libertação de recursos - ao nível humano, técnico e financeiro- para as atividades críticas da empresa;
- 2) A deslocação do enfoque dos processos dos clientes («olhar para fora»);
- 3) O acesso a tecnologias e a especialistas não existentes dentro da organização;
- 4) A penetração em novas indústrias ou mercados com elevadas barreiras à entrada;
- 5) O desempenho de atividades de difícil gestão ou controlo;
- 6) A possibilidade de servir de base ao desenho de uma nova estrutura organizacional (mais achatada e com menos níveis hierárquicos) que vise aumentar a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente;
- 7) A possibilidade de constituir um elemento catalisador de projetos de reengenharia de processos;
- 8) A possibilidade de permitir o acesso às melhores práticas da indústria e tornar-se um importante observatório de *benchmarking* (de acordo com Junior e Vital (2007), o *benchmarking* é uma técnica que permite que a empresa compare as suas práticas com as de outras concorrentes de sucesso e incorpore esses mesmos factores de sucesso no seu funcionamento. Deste modo é eliminada a aprendizagem baseada na

tentativa e erro, sendo implantadas práticas já comprovadamente eficazes para maximizar a competitividade);

- 9) A possibilidade de uma afetação mais racional e eficiente de recursos, fazendo com que estes sejam utilizados apenas quando necessário;
- 10) Permite a transformação de custos fixos em custos variáveis;
- 11) É uma forma de redução de custos operacionais e de garantir um maior controlo e melhor orçamentação dos custos;
- 12) Permite a diminuição das necessidades de investimento e a sua melhor afetação;
- 13) Pode ser uma forma de partilhar os riscos do negócio com o subcontratado.

Quanto às desvantagens, os argumentos contra o Outsourcing (Santos, 1998; Kremic, 2006), não incidem tanto sobre o conceito em si, mas na forma como é utilizado. Independentemente do tipo de razões associadas, as desvantagens mais frequentes são:

- 1) A perda de controlo da execução das atividades e maior necessidade de supervisão;
- 2) A perda de confidencialidade;
- 3) A possibilidade de conflitos de interesse (caso a empresa subcontratada preste o mesmo serviço aos concorrentes);
- 4) A má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação - quer dos clientes, quer dos empregados;
- 5) O menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado;
- 6) O menor alinhamento com a estratégia e a cultura da empresa;

- 7) A perda de flexibilidade e reação lenta à mudança - sobretudo às alterações de tecnologia e de mercado;
- 8) A dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- 9) A empresa poderá incorrer em custos mais elevados, do que se as atividades tivessem sido executadas por recursos internos;
- 10) A perda de *know-how* (conhecimentos técnicos);
- 11) Possíveis custos elevados associados a um eventual regresso ao desempenho interno das atividades subcontratadas;
- 12) A desmotivação do pessoal gerada pelas instabilidades associadas ao processo;
- 13) Os elevados custos associados à gestão dos subcontratados - quer devido à necessidade de controlo do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as atividades internas.

Conhecer as vantagens e desvantagens do recurso ao Outsourcing, permite-nos concluir sobre que medidas tomar de modo a antecipar e prevenir situações indesejadas.

3.6. Os riscos genéricos associados ao Outsourcing

Apesar de cada vez mais popular na Indústria Farmacêutica, o Outsourcing não é isento de riscos. Os principais perigos são (Johnson, 1997; Santos, 1998; Kremic, 2006):

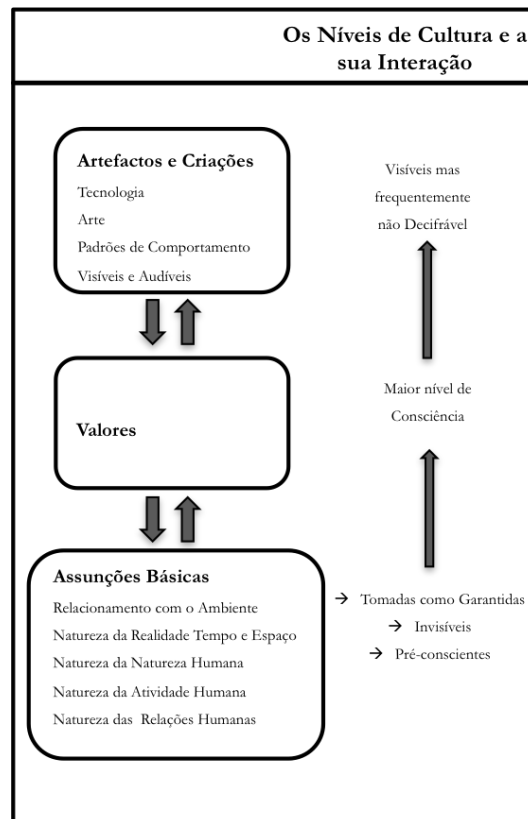
- 1) A possibilidade de o prestador de serviços se revelar mais ineficaz e ineficiente do que o a empresa que contrata o serviço;

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

- 2) A inexperiência do subcontratado;
- 3) A incerteza quanto à evolução do negócio;
- 4) O risco de surgirem, num curto prazo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções;
- 5) O risco de surgirem melhores alternativas em relação ao desempenho das atividades;
- 6) O risco da organização se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança;
- 7) O perigo de a subcontratação se traduzir no aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e gerar conflitos entre as várias partes envolvidas;
- 8) A eventual ocorrência de custos ocultos;
- 9) A tendência em considerar o Outsourcing como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais.

3.7. Pertença à cultura empresarial

De acordo com Schein (1992), a cultura organizacional vai para além dos significados partilhados que tornam possível, aos membros de um grupo, interpretar e agirem sobre o seu ambiente. Este autor afirma que a cultura organizacional é muito mais do que esta visão limitada e que é necessário considerar diversos níveis de cultura e as suas interações (ver esquema abaixo adaptado de Schein, 1992). Este autor afirma também que a cultura tem uma função estabilizadora do ambiente organizacional externo e interno e que, para servir a sua função, deve ser ensinada aos novos membros (Schein, 1992).



Importa referir também que as falhas no sucesso de uma empresa brotam da negligência da cultura organizacional. É necessário conhecer e partilhar a cultura organizacional com os seus membros e saber mudar a cultura para poder mudar outros aspetos da Empresa (Cameron & Quinn, 2011). Deste modo, é importante que todos partilhem o mesmo sistema de significados e conheçam os seus níveis de interação, para que sintam que pertencem à empresa que os recebe. O sentimento de pertença é definido como a experiência de envolvimento pessoal que leva o indivíduo a sentir-se uma parte integral do sistema ou ambiente no qual está envolvido. O sentimento de pertença tem consequências importantes para a saúde mental (Hagerty et al., 1992) e é um fator protetor contra depressão e risco de suicídio (McLaren et al., 2007).

O sentimento de pertença e identificação com a empresa onde está inserido leva o trabalhador a aumentar o envolvimento empresarial, a “vestir a camisola organizacional”, lutando para alcançar os objetivos da empresa e permanecer na mesma (e.g. Meyer & Allen, 1991). A relação emocional (ou vinculação afetiva) dos trabalhadores com a empresa onde estão inseridos é assim um fator determinante da lealdade do trabalhador para com a sua empresa e, em última instância, um preditor do seu envolvimento e, como tal, da sua produtividade. Mais recentemente, Rhoades e colaboradores (2001) demonstraram que condições de trabalho favoráveis levam a um aumento do ‘suporte organizacional percebido’ que, por sua vez, leva a uma diminuição das demissões voluntárias. O sentimento de pertença organizacional parece então, ser muito importante para o bem-estar do trabalhador tal como para a subsequente produtividade empresarial. Se considerarmos os trabalhadores no sector das vendas na IF, podemos atribuir uma importância ainda maior a este fator, visto que os trabalhadores neste sector, usualmente trabalham isolados e é mais difícil criar um sentimento de pertença empresarial. Assim, um vendedor na IF necessita de determinados “*skills*” para ter sucesso, tais como: conhecimentos científicos na área da saúde e biologia e capacidade de tomar decisões ‘online’, confiança em si mesmo e auto-motivação. No entanto, a empresa também precisa de oferecer um ambiente profícuo para manter a auto-motivação e confiança do vendedor. Tal ambiente depende, por exemplo, da possibilidade de sessões de treino e formação num escritório comum e encontros regulares das equipas de vendas com os seus superiores – para oferecer a possibilidade aos trabalhadores conhecerem e se integrarem na cultura da empresa e de se relacionarem entre si.

Vashisht (2006), no seu ‘Guia prático para a gestão de vendas’ resume precisamente a relação entre motivação e equipas de vendas. Este autor refere que, de acordo com Maslow, a maior parte das pessoas não atinge o quinto nível – a necessidade de auto-actualização, i.e., ‘sermos tudo o que somos capazes de ser’. Mais,

este autor refere que a teoria de Maslow tem implicações pertinentes para a gestão de vendas, referindo-se às diferentes prioridades da pirâmide. A primeira prioridade básica – a necessidade de comida e abrigo, reflete-se, no contexto da gestão dos vendedores, na criação, por parte da empresa, de oportunidades de ganhos de prémios financeiros que permitam assegurar “comida e abrigo”. A segunda prioridade - necessidade de proteção e estabilidade, pode ser assegurada pela empresa, se for oferecido ao vendedor segurança no seu trabalho e forem evitadas as transferências constantes (este ponto é dificilmente alcançado com a atual conjuntura de outsourcing). A terceira prioridade – necessidade de afeto, amizade e sentimento de pertença é refletida, à luz da interpretação de Vashisht (2006) na necessidade do vendedor ter disponibilidade e tempo para passar com a família, por exemplo, dado que um vendedor na IF pode percorrer largos territórios e necessitar de se ausentar de casa. Tal como referido acima, a necessidade de pertença empresarial deve ser colmatada através de possibilidades de encontros com colegas, e incentivos e prémios que também contribuem para este ponto. Finalmente, a quarta prioridade – a necessidade de prestígio e status, deve-se refletir na oferta, por parte da empresa, de oportunidades para atingir o status necessário – através da ascensão na hierarquia da empresa. Este ponto, mais uma vez, tal como o quinto ponto, são dificilmente alcançados na cultura de Outsourcing vigente. Assim, parece pertinente, adaptar este mecanismo às necessidades individuais dos vendedores na IF, sem esquecer as necessidades empresariais de quem os subcontrata.

Assim, é meu intuito investigar as necessidades de satisfação e motivação reais dos trabalhadores Outsourcing e Insourcing, em equipas de vendas na IF, e como estas se diferenciam entre estes dois grupos. Deste modo, pretendo sugerir novas estratégias de motivação e satisfação ajustadas ao tipo de contrato dos trabalhadores.

4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Objetivos

O objetivo principal deste estudo é o de identificar as causas da falta de motivação dos vendedores subcontratados na IF, tendo em conta os constrangimentos das próprias empresas. Para tal, inventariei os obstáculos à motivação dos vendedores em situação de Outsourcing. Após a análise destes obstáculos, sugiro formas alternativas de motivar os recursos humanos que poderão

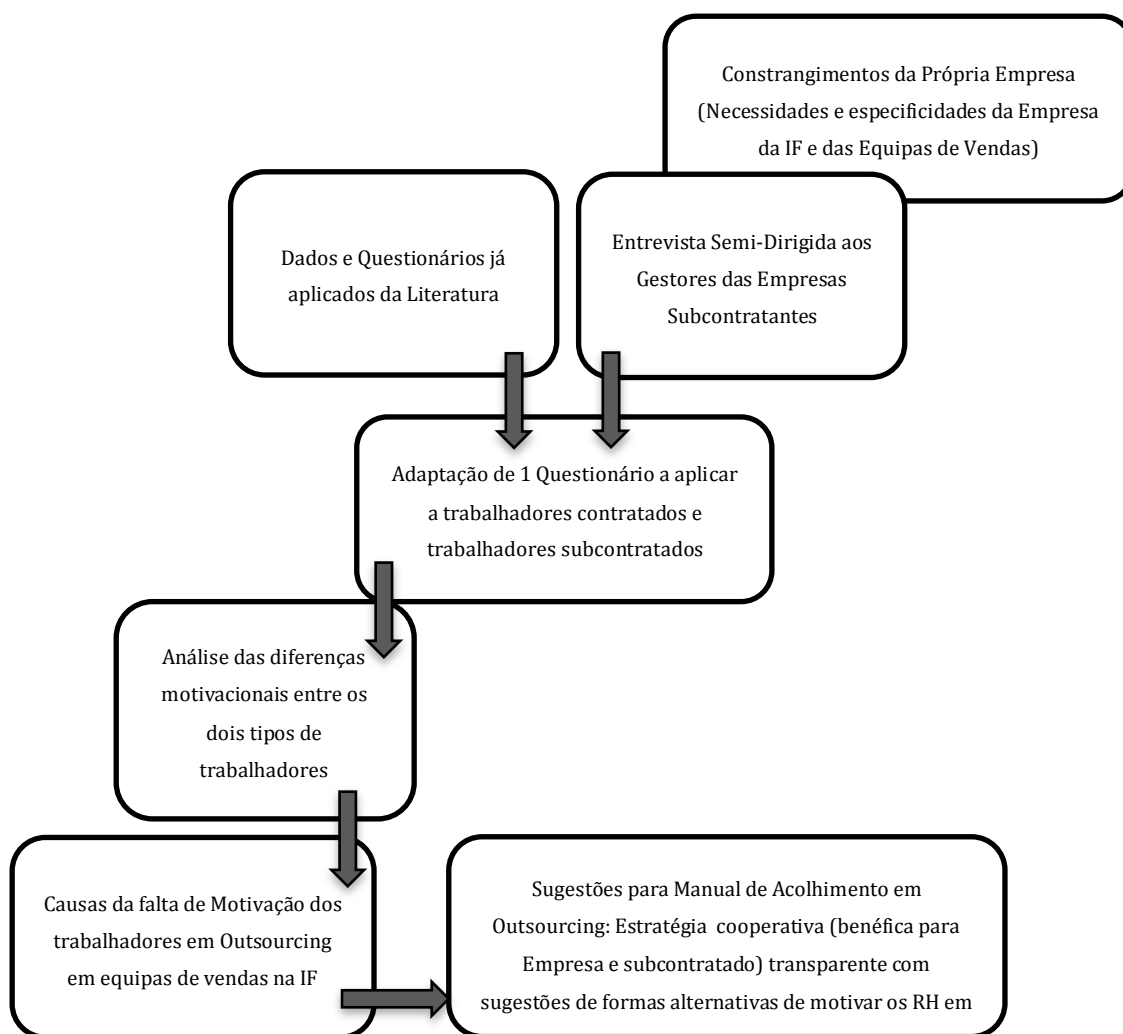


Fig. 1. Objetivos e Percurso da Investigação.

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

beneficiar tanto o empregador como o recurso humano (ver Fig. 1). Estas alternativas poderão, no futuro, ser sistematizadas num 'Manual de Acolhimento em Outsourcing', afeito a cada empresa, onde poderá estar patente uma estratégia corporativa relevante tanto para o empregador como para o empregado em Outsourcing.

4.2. Estratégia de Investigação

Segundo Malhotra (2005), a investigação serve para identificar e solucionar problemas. Kolb (2008) esclarece que a investigação em Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao *marketer* através da informação. Mais, Kolb (2008) acrescenta que esta informação é usada para definir, no contexto do Marketing: oportunidades e problemas; gerar, refinar e avaliar ações; monitorizar performance e melhorar a compreensão do Marketing enquanto processo.

Por outro lado, Smith e Albaum (2012) distinguem entre Investigação Fundamental e Aplicada. A Investigação Fundamental pretende alargar as fronteiras do conhecimento numa determinada área e não pretende necessariamente resolver um problema imediato. A Investigação Aplicada, por outro lado, recolhe informação para resolver um problema específico ou uma série de problemas. Esta informação é usada para afinar o plano de negócio, uma campanha de publicidade ou melhorar um produto.

A estratégia de Investigação usada neste trabalho pretende identificar e solucionar problemas, como sugerido por Malhotra (2005). O problema em causa é a diminuição da performance e motivação em vendedores em Outsourcing em empresas na IF. A solução que proponho é um Manual de acolhimento em Outsourcing onde estarão manifestos, de forma transparente, os KPI e os passos

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

necessários à integração do vendedor na empresa, i.e. uma estratégia cooperativa alternativa que beneficia tanto empregador como empregado. Com este projeto pretendo assim, à luz das teorias de Kolb (2008), definir oportunidades e problemas e avaliar processos. Para tal, uso uma estratégia de investigação fundamental para revelar informação e relações úteis.

A estratégia de Investigação aqui usada é apresentada no quadro seguinte:

Etapa 1. Definição do Problema	Procurei um tema atual numa área pertinente do Marketing: Outsourcing em equipas de vendas na IF.
Etapa 2. Desenvolvimento da abordagem de Investigação	Procurei identificar os grupos alvo da investigação: gestores de empresas subcontratantes e empregados contratados e em outsourcing.
Etapa 3. Formulação do método de investigação	Elaborei um método de recolha de dados: Recolha de informação na literatura, entrevista semi-dirigida a gestores e questionário a empregados.
Etapa 4. Trabalho de campo e recolha de dados	Contactei 4 gestores de 4 empresas na IF e recolhi questionários de 60 empregados (30 em <i>Insourcing</i> e 30 em <i>Outsourcing</i>).
Etapa 5. Análise dos dados	Os dados foram analisados através de uma análise de conteúdo simples das entrevistas e da análise quantitativa diferencial das respostas aos questionários.
Etapa 6. Interpretação e apresentação dos resultados	Por fim, estes dados foram interpretados e, com base na literatura existente, e produzi sugestões para um 'Manual de acolhimento em Outsourcing'.

4.2.1. Tipo de Investigação

Smith e Albaum (2012) defendem que para além da seleção do método que pode ser objetivo ou subjetivo, é necessário usar uma de duas metodologias: investigação experimental ou não-experimental. A investigação experimental permite a manipulação de variáveis que influenciam os processos a serem implementados. A investigação não-experimental permite a observação sem intervenção. No caso do presente estudo, uso um método não-experimental, visto que recolho dados sem manipular os processos. Num possível futuro estudo onde se possam avaliar as consequências da introdução de um 'Manual de Acolhimento em Outsourcing', já se

poderá falar de investigação experimental, visto que se introduz um factor novo (o manual) num grupo amostral. No presente caso, observo e analiso os problemas existentes para os reportar sem interferir nos processos.

De acordo com Malhotra (2005), existem 3 tipos de investigação: exploratória, descritiva ou causal (explicativa). A investigação exploratória pretende examinar um problema ou situação. Neste caso, o tipo de investigação usado, será a investigação exploratória, visto que pretendo definir o problema com mais precisão, para identificar cursos alternativos de ação com o fim de elaborar uma abordagem ao problema. A investigação descritiva não faria muito sentido, neste caso, visto a sua utilidade estar mais relacionada com a descrição de fenómenos de mercado, com vista à elaboração de previsões. Por outro lado, o modelo causal também não é apropriado neste caso, visto ser um modelo experimental que implica a manipulação de variáveis num ambiente controlado, para perceber relações causais entre estas. Neste caso, a amostra não é suficientemente representativa para tirar conclusões e o estudo é exploratório visto que apenas adianta hipóteses. Dada a dimensão e seleção da amostra (por conveniência), as ilações geradas destes dados serão sempre provisórias e não generalizáveis ao Universo de trabalhadores em Outsourcing e Insourcing em equipas de vendas na IF em Portugal.

4.2.2. Processo de investigação

Ainda Segundo Kolb (2008), a investigação pode ser qualitativa ou quantitativa. A Investigação qualitativa é usada para perceber opiniões e providenciar a base para a tomada de decisões futuras. A investigação quantitativa, por outro lado, é usada para medir e prever, levando a um curso final de ação.

A Investigação qualitativa pode implicar ‘focus groups’ e entrevistas dirigidas. A investigação quantitativa implica o desenho de questionários. Neste caso, farei uso de métodos qualitativos de investigação (através da análise de conteúdo das entrevistas aos gestores – ver ANEXO 3) e de métodos quantitativos-descritivos (através da comparação das ocorrências quantificadas das respostas aos questionários entre trabalhadores em Outsourcing e trabalhadores contratados). Segundo Malhotra (2005), a investigação qualitativa permite obter um entendimento mais profundo dos fatores do problema (o que desejo, com a análise das entrevistas aos gestores) e a investigação quantitativa faz uso de estatística e cálculos para perceber a causalidade entre o grupo amostral e os problemas de motivação e performance identificados. Apesar da amostra não ser representativa da população de trabalhadores em equipas de vendas na IF em Portugal, pode-nos trazer dados descritivos interessantes que poderão constituir base de reflexão para a construção de estudos futuros.

4.2.3. O Guião de Entrevista e Pré-Teste do questionário

Com o objetivo de identificar os Indicadores a abordar no questionário, e de modo a eliminar possíveis problemas, nomeadamente problemas de conteúdo das perguntas, texto, sequência, o formato e o *layout*, as dificuldades das perguntas e instruções (Malhotra, 2005), foram levadas a cabo duas ações: 1) foram primeiro entrevistados, separadamente e usando uma entrevista semi-dirigida, 4 indivíduos que preenchiam os requisitos necessários para o perfeito entendimento quanto ao seu objetivo. Estes indivíduos tinham a seu cargo equipas de vendas tanto em Outsourcing como em Insourcing. Esta entrevista foi gravada e transcrita, com o intuito de perceber as reações e atitudes do entrevistado; 2) De seguida, e baseado nos indicadores e incongruências que brotaram das entrevistas, adaptei um questionário (Ramos, 2009) e apliquei um pré-teste a 4 trabalhadores (em equipas de

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

vendas na IF) através da plataforma Internet. A estes 4 respondentes iniciais pedi o contacto e discuti com eles dúvidas ou dificuldades no preenchimento do questionário. Deste modo, pude aperfeiçoar o questionário. As respostas destes respondentes não foram contabilizadas para a análise dos dados.

4.2.4. Lógica da investigação

Por se tratar de um tema complexo e subjetivo, a lógica desta investigação terá propensão para ser indutiva relativamente ao contexto empírico. De acordo com o filósofo Inglês Francis Bacon, seria apenas através da observação que se tornaria possível conhecer algo novo. Deste modo, a observação é a via para atingir o conhecimento (Araújo, 2000). Bacon foi um dos proponentes do método indutivo, para além de Hobbes, Locke e Hume, que consideravam que o conhecimento era fundamentado na experiência e não em premissas preestabelecidas (Rodrigues & Ferronato, 2010). Esta teoria defendida pelos empiristas supramencionados está ligada à lógica onde quem investiga por meio de levantamento particular, chega a determinadas conclusões que, ainda que não generalizáveis neste caso particular, partem do particular para gerar sugestões que podem vir a ter implicações no geral. Neste caso, considera-se que o conhecimento é fundamentado, com base exclusivamente na experiência.

O inverso é a lógica dedutiva, que se refere apenas ao racionalismo de Descartes e Spinoza (Rodrigues & Ferronato, 2010). Não produz novos saberes. No entanto esclarecem-se conhecimentos que antes estavam implícitos: parte-se do geral para o particular. Têm origem em princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis. Permitindo chegar a conclusões num processo formal, em função da sua

lógica. Isto é, na lógica indutiva, sendo verdadeiros os casos em estudo, não significa que todos os outros casos sejam também verdadeiros.

Em resumo, caso as variáveis por nós escolhidas, os fatores de motivação das equipas de vendas em Outsourcing, se verifiquem essenciais ao sucesso das vendas na amostra observada, não tem que se verificar necessariamente o mesmo em todos os casos.

4.3. Descrição da população

Uma população corresponde ao total de elementos que partilham um conjunto comum de características (Malhotra, 2005). Para que os resultados obtidos se relacionem com o problema de pesquisa é fundamental uma boa definição da população alvo. O estudo é realizado em Portugal Continental, numa amostra de empresas pertencentes ao sector farmacêutico. Assim, a população serão, portanto, todos os departamentos de vendas de todas as empresas da área da Indústria Farmacêutica em Portugal.

4.4. Seleção de dados – Amostragem

A amostragem foi escolhida por conveniência, não probabilística mas racional (i.e. a seleção de parte da população que interessa, ou seja, os participantes são escolhidos por terem uma ou mais características particulares, neste caso, trabalhadores em equipas de vendas em Insourcing ou Outsourcing na IF em Portugal). A estrutura da amostragem resulta da sensibilidade do investigador e das características das empresas. Assim, a amostra deste estudo são os quatro gestores de empresa da IF que empregam trabalhadores em Insourcing e Outsourcing e os 60

trabalhadores em equipes de vendas na IF (30 em Outsourcing e 30 em Insourcing). A amostra é um subgrupo da população que neste estudo é não representativa, pela sua reduzida dimensão, dadas as limitações financeiras e também de tempo (Malhotra, 2005).

McDaniel Jr. and Gates (2012) e Malhotra (2005), enumeram algumas vantagens de uma amostra não probabilística:

- As amostras não probabilísticas custam menos do que as amostras probabilísticas. Custos mais baixos têm um considerável atrativo nas situações em que a exatidão não é uma variável essencial. A pesquisa exploratória exemplifica esta situação;
- As amostras não probabilísticas costumam ser obtidas com maior rapidez do que as amostras probabilísticas;
- As amostras não probabilísticas da população são razoavelmente representativas se forem recolhidas de maneira cuidadosa e minuciosa;
- A amostragem por conveniência é um meio eficiente e eficaz de se obterem as informações necessárias;
- A seleção dos entrevistados caberá ao investigador. São acessíveis, fáceis de medir e cooperativas;
- Esta técnica é barata, rápida e bastante acessível

4.5. Método de recolha de dados

Ao longo deste estudo, desenvolvi uma entrevista semi-dirigida e um questionário que apliquei a 4 gestores de empresas da IF e a 60 trabalhadores em

equipas de vendas em empresas da IF, respetivamente. A Entrevista semi-dirigida foi aplicada aos gestores das empresas subcontratantes e foi elaborada tendo em conta os indicadores de motivação e produtividade identificados na literatura (e.g. Chaudhary & Sharma, 2012) de modo a perceber se as empresas contratantes, têm em conta as necessidades individuais dos seus trabalhadores em Outsourcing e quais as necessidades (financeiras e outras) da empresa. Da análise qualitativa (análise de conteúdo – ver ANEXO 3) das respostas assim obtidas, procurei identificar os potenciais fatores que poderão contribuir para o sucesso da empresa e quais destes potenciam também a motivação e produtividade do trabalhador. Com base na informação assim adquirida, e da análise de inquéritos já existentes (e.g. Shan, 2012), nos fatores de motivação no trabalho já descritos na literatura (e.g. Ajang, 2006), adaptei um questionário já aplicado na realidade portuguesa (Ramos, 2009), para identificar as potenciais diferenças na satisfação e motivação para o trabalho entre trabalhadores contratados e subcontratados. Este questionário foi aplicado a 60 trabalhadores (30 em Insourcing e 30 em Outsourcing). Da análise dos resultados dos inquéritos, foram identificadas as necessidades dos trabalhadores e as lacunas existentes na qualidade de vida no trabalho entre os trabalhadores a contrato e subcontratados. Da análise das entrevistas e das respostas aos questionários, identifiquei algumas necessidades das empresas. Finalmente, proponho alguns indicadores de produtividade (KPI) que devem estar patentes num Manual de Acolhimento em Outsourcing que terá como objetivo tornar possível a integração do trabalhador em Outsourcing na empresa da IF, ainda que o percurso para o conseguir seja diferente daquele dos RH contratados. A ideia deste manual assenta na informação ao empregado em Outsourcing, para que saiba, à partida, quais os objetivos e prémios possíveis, as possibilidades de progressão na carreira, de forma transparente e clara, respondendo tanto às necessidades da empresa como do trabalhador.

4.6. Tratamento de dados

De acordo com Bogdan e Biklen, (2010) a entrevista é usada para recolher dados descritivos “na linguagem do próprio sujeito”, o que permite ao investigador desenvolver uma ideia intuitiva sobre a forma como o entrevistado interpreta o mundo. Através da análise das entrevistas semi-dirigidas aos gestores, encontrei discrepâncias entre o seu discurso confiante de uso de estratégias de integração e compensação para manter a motivação dos trabalhadores em Outsourcing (ver ANEXO 3) e as problemáticas de motivação descritas nos trabalhadores em Outsourcing, na literatura. Foi esta discrepância que motivou o uso de um questionário (ver ANEXO 4) que me permitisse investigar a satisfação e motivação dos empregados, de forma a verificar se, de facto, as diferenças motivacionais descritas entre contratados e subcontratados já teriam sido colmatadas face às estratégias divulgadas na literatura e (ditas) adoptadas pelos gestores. As entrevistas foram desenvolvidas com a ajuda de um guião (ver ANEXO 1) que decorre do trabalho consolidado anteriormente e que inclui perguntas-tipo. As entrevistas foram transcritas (ver ANEXO 2) para se proceder à análise de conteúdo (ver ANEXO 3). A técnica de análise de conteúdo propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências (Bardin, 2009).

Por outro lado, os dados dos questionários foram analisados fazendo uso do pacote de Estatística SPSS (ver ANEXO 5). Foram computados Testes-T para comparação dos valores médios de satisfação entre os grupos de trabalhadores contratados e subcontratados e computados Testes χ^2 para a análise de possíveis associações entre o tipo de contratação e as variáveis nominais e ordinais (sexo, experiência laboral) e variáveis dicotómicas (respostas sim/não).

4.7. Análise de Conteúdo e Desenvolvimento do Questionário

O que é necessário para que os empregados de uma empresa na área da Indústria Farmacêutica se mantenham motivados, apesar dos desafios e isolamento do seu trabalho? É crucial perceber o que trabalhadores em Outsourcing consideram importante para manter a sua motivação e moral positiva e, muito pertinente, perceber se as suas considerações são semelhantes àsquelas dos trabalhadores em Insourcing. Mais, é importante perceber se se sentem satisfeitos com a concretização das suas necessidades motivacionais. Como será que os gestores mantêm a moral elevada quando os trabalhadores se encontram, muitas vezes, em situação de outsourcing e isolamento i.e., devido à ausência de parceiros de trabalho e às relações distantes que mantêm com os seus superiores e devido à não apropriação da cultura da empresa. Serão as recompensas e o reconhecimento importantes neste processo?

De acordo com Chaudhary e Sharma (2012), devemos considerar cinco componentes chave na adequada gestão da performance de um trabalhador. Entre estas, destaca-se a recompensa, i.e. reconhecer e recompensar os bons desempenhos. Ora, se o desempenho não é recompensado ou não é eficiente devido à falta de motivação do trabalhador, há uma baixa de produtividade. Ainda, de acordo com estes mesmos autores, a satisfação no trabalho, o sentimento de realização, o trabalho em grupo, a necessidade de dinheiro e o respeito são aspetos muito importantes na manutenção da motivação do trabalhador. Deste modo, o gestor deve manter a motivação dos seus empregados elevada, já que a satisfação, o desempenho e a produtividade provêm da motivação.

Na tentativa de explorar os diferentes aspectos, reconhecidos pelos gestores, como obstáculos à produtividade empresarial, foi elaborado um guião de entrevista

semi-dirigida que foi aplicado a quatro gestores (Rashdan, 2005, Virtualdonewell, 2012) (ANEXO 1). De acordo com os gestores entrevistados (ver transcrições ANEXO 2) e com a análise dos conceitos explícitos, abordados pelos gestores (consultar ANEXO 3), pude fazer determinadas inferências: Os gestores julgam conhecer os diversos problemas de motivação passíveis de afetar os trabalhadores em Outsourcing e utilizam estratégias ativas de integração e compensação pelo que se sentem seguros e confiantes no desempenho dos trabalhadores em Outsourcing. Com base na discrepância entre as problemáticas assinaladas na literatura e a opinião geral dos gestores que admitem conhecer estas dificuldades mas que consideram que as têm controladas, adaptei então um questionário contemplando estas problemáticas. Este questionário (ver ANEXO 4) foi aplicado a trabalhadores em equipas de vendas em Insourcing (n=30) e em Outsourcing (n=30).

À data do desenvolvimento deste trabalho, existiam já diversos questionários acessíveis e dedicados ao tema da Motivação e Satisfação de trabalhadores (e.g., Smith, 2004; Pasquini et al., 2008; Shan, 2012). Todos os questionários disponíveis nas bases de dados online eram muito semelhantes e optei por adaptar o meu questionário “Nível de Satisfação e Motivação dos colaboradores” (ver ANEXO 4) de um outro com o mesmo nome, visto este já ter sido aplicado no contexto português (Ramos, 2009) e procurar investigar exatamente os fatores de interesse do meu trabalho. Este questionário está subdividido em três partes: i. Na primeira parte, recolhem-se dados pertinentes à caracterização geral dos trabalhadores (idade, sexo) e é caracterizada também a experiência profissional e os anos de serviço na empresa corrente; ii. Na segunda parte é caracterizado o nível de motivação e satisfação do trabalhador de acordo com as políticas da empresa e com os critérios mais privilegiados pelo respondente; e iii. Finalmente, na terceira parte, os respondentes têm oportunidade dar a sua opinião e sugestões (duas perguntas dicotómicas e uma

pergunta aberta) acerca dos factores que consideram contribuir para uma elevada motivação e satisfação no trabalho.

Este questionário foi aplicado através da plataforma da internet, um processo comumente utilizado na investigação em ciências sociais (Gosling et al., 2004) de forma a poder recrutar uma amostra mais alargada de um modo rápido e pouco dispendioso (Gosling et al., 2004; Skitka & Sargis, 2006). A utilização de questionários online não altera os resultados dos mesmos (Hays & MacCallum, 2005). A adaptação do questionário veio permitir a recolha de dados passíveis de análise usando testes estatísticos paramétricos, já que alterei a escala ordinal, em parte das perguntas do questionário original, para uma escala de valores quasi-contínuos. Esta transformação, não só me permite fazer uso de estatísticas mais robustas como evita a perda de informação (Treiblmaier & Filzmoser, 2011). Para além disto, retirei uma pergunta relacionada com a satisfação que não parecia pertinente para equipas de vendas.

De modo a garantir o rigor e veracidade das respostas dos respondentes, o questionário era anónimo e confidencial (respondido através da Internet, sem necessidade de colocar identificação pessoal ou da empresa empregadora). O questionário foi divulgado através da rede profissional “LinkedIn”. Ao fim de 1 mês foram obtidos 60 questionários e fechada a plataforma de resposta.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Caracterização demográfica da amostra

Apesar de anónimo e confidencial, o questionário divulgado online pretendia identificar as diferenças na satisfação e motivação entre trabalhadores em equipas de vendas na IF. Assim, importava caracterizar a amostra quanto a outros factores intervenientes, que descrevo a seguir.

5.2. Caracterização dos respondentes quanto à idade, sexo, experiência profissional e anos de serviço na Organização atual.

Como referido acima, foram recolhidos 60 questionários online de 60 respondentes a trabalharem em equipas de vendas na IF. As idades da amostra global, estão compreendidas entre os 24 e os 56 anos ($M=35.12$; $DP=7.26$ anos). Importava portanto, verificar se existiam diferenças entre as idades dos 30 respondentes a trabalhar em Insourcing e as dos 30 respondentes a trabalhar em Outsourcing. Verifiquei que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre a idade média dos respondentes em Insourcing ($M=35.47$; $DP=7.32$ anos) e a idade média dos respondentes em Outsourcing ($M=34.77$; 7.31), $t(58)=0.37$, $p=0.712$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 2).

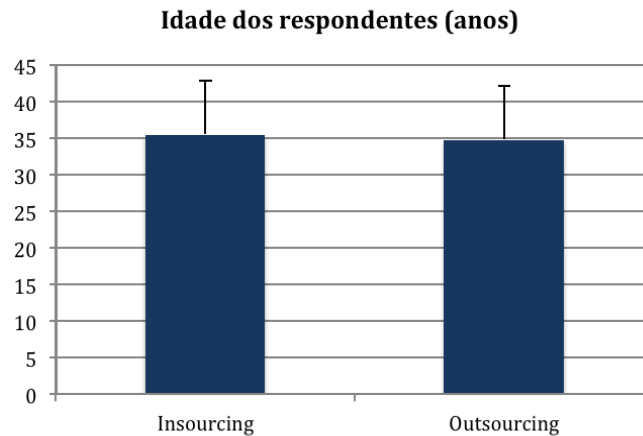


Fig. 2. Idade dos respondentes dos questionários. Barras de erro representam DP.

Dos 30 respondentes Insourcing, 14 eram mulheres e 16 eram homens. Por outro lado, dos 30 respondentes Outsourcing, 13 eram mulheres e 17 eram homens, pelo que responderam um total de 27 mulheres e 33 homens. Não foi possível verificar qualquer tipo de associação entre o sexo e o tipo de contratação ($\chi^2 = 0.67$, $gl = 1$, $p=1.000$) (ver Fig. 3).

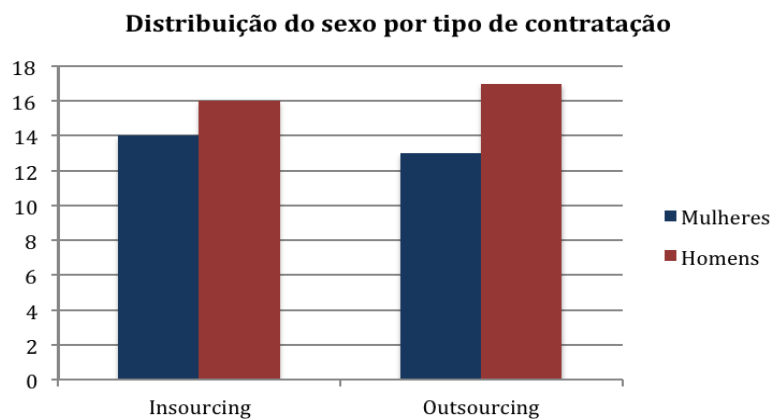


Fig. 3. Número efetivo de homens e mulheres respondentes por tipo de contratação.

Quanto à experiência profissional, esta foi dividida em 4 categorias definidas abaixo. O número efetivo de respondentes com menos de um ano de experiência (< 1) a trabalhar em Insourcing foi de apenas 1, enquanto os respondentes da mesma categoria a trabalhar em Outsourcing perfaziam 2; Apenas 2 respondentes trabalhavam há mais de um ano mas menos de dois (> 1 < 2) tanto no grupo Insourcing como no grupo Outsourcing; Por outro lado, na categoria de experiência profissional entre dois e quatro anos (> 2 < 4) recolhi o dobro dos questionários no grupo Outsourcing (N=8), comparado com o grupo Insourcing (N=4); Finalmente, na última categoria, correspondente a mais de quatro anos de experiência de trabalho (> 4), responderam 23 indivíduos em Insourcing e 18 em Outsourcing. Mais uma vez, não foi possível verificar qualquer tipo de associação entre a experiência profissional e o tipo de contratação ($\chi^2 = 2.276$, gl = 3, $p=0.517$) (ver Fig. 4).

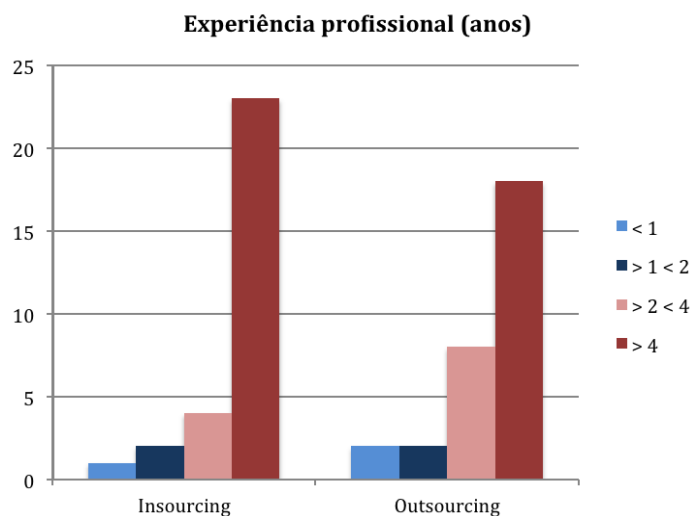


Fig. 4. Número efetivo de anos de experiencia profissional por tipo de contratação.

Sendo a experiência profissional, o número total de anos a trabalhar no ramo das vendas, interessava pois, identificar o número de anos de serviço na empresa empregadora corrente, de modo a dissipar possíveis diferenças, entre os subgrupos,

que pudessem contribuir para a satisfação e motivação do empregado (e.g. mais anos na mesma empresa poderá equivaler a maior satisfação se a estabilidade for prezada). Na amostra global, o número de anos mínimo na empresa corrente foi de 1 ano e o número máximo, de 12 anos ($M=3.32$; $DP=2.325$ anos). De facto, o número médio de anos de trabalho na empresa atual no grupo Insourcing foi superior ($M=4.30$; $DP=2.86$ anos) ao número de anos de trabalho na empresa atual no grupo Outsourcing ($M=2.33$; $DP=0.92$ anos), $t(58)=3.59$, $p=0.001$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 5).

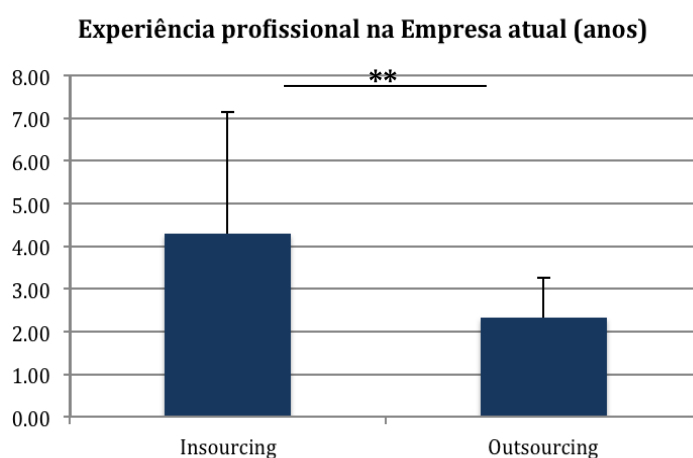


Fig. 4. Distribuição dos respondentes por número de anos de experiência profissional, na Empresa atual, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Assim caracterizada a amostra, podemos ter confiança que as possíveis diferenças entre os valores de motivação e satisfação entre os dois subgrupos de investigação (Outsourcing e Insourcing) não se deverão à idade, sexo ou experiência profissional dos respondentes, mas aos fatores inerentes à variável independente (tipo de contratação). A este propósito, o número de anos de casa na Empresa corrente entre respondentes Insourcing e Outsourcing diferiu, sendo que os respondentes Insourcing tinham mais anos de casa. Este resultado poderá, de facto, contribuir para as diferenças entre motivação e satisfação dos trabalhadores. No entanto, este fator é inerente à própria variável independente (i.e. o número de anos de trabalho na mesma Organização poderá ser maior nos contratados, exatamente

pela oportunidade de desenvolvimento e progressão oferecida pela empresa a este tipo de empregados; pela falta de equidade com os RH subcontratados; ou pelas próprias características temporárias da subcontratação). Assim, era expectável que se observasse esta diferença, o que vem apenas sublinhar a discrepância nas oportunidades atribuídas a contratados e subcontratados já descritas na literatura.

5.2.1. Os indicadores de satisfação

De acordo com Ramos (2009), os diferentes indicadores de satisfação podem ser agrupados para caracterizar 5 dimensões distintas. São estas: 'A Satisfação Global com o Trabalho'; 'A Satisfação com a Gestão e os Sistemas de Gestão'; 'A Satisfação com o Envolvimento Ativo na Organização'; 'A Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira e das Competências'; e 'A Satisfação com as Condições de Trabalho'.

Estas dimensões agrupam os 17 indicadores usados no questionário (o número do indicador indica a ordem de aparecimento no questionário):

1. A Satisfação Global com o Trabalho (indicadores 1 e 16):

I.1) O contributo do colaborador para o desempenho global da organização;

I.16) As tarefas que o colaborador desempenha atualmente na organização.

2. A Satisfação com a Gestão e os Sistemas de Gestão (indicadores 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 17):

I.4) O tipo de comunicação efectuada pela gestão de topo;

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

- I.5) O tipo de comunicação efectuada pela gestão intermédia;
 - I.6) A forma como são fixados os objectivos individuais e comuns dentro da organização;
 - I.7) O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objectivos fixados;
 - I.8) O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo;
 - I.9) A remuneração e outros benefícios adicionais;
 - I.17) O reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores.
3. A Satisfação com o Envolvimento Ativo na Organização (indicadores 2 e 3):
- I.2) O seu envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão;
 - I.3) O seu envolvimento e participação em actividades de melhoria e desenvolvimento.
4. A Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira e das Competências (indicadores 13 e 14):
- I.13) As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais;
 - I.14) As oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção.
5. A Satisfação com as Condições de Trabalho (indicadores 10, 11, 12 e 15):

I.10) A qualidade das relações interpessoais entre colegas/ entre funcionários e chefias;

I.11) A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização;

I.12) A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;

I.15) A igualdade de tratamento dentro da organização.

Como referi acima, o questionário original (Ramos, 2009) fazia uso de uma escala ordinal de 1 a 3 e a classificação NE para indicar a não existência do indicador descrito (1= Insatisfeito; 2= Satisfeito; 3= Muito Satisfeito; NE = Não Existe). De modo a poder usar análises estatísticas paramétricas (dado possuir o número suficiente de respondentes para tal) decidi converter a escala ordinal para uma escala Semântica Diferencial. As escalas semânticas diferenciais têm dois extremos que refletem dois conceitos opostos (e.g. insatisfação --- satisfação) (Al-Hindawe, 1996). A grande diferença entre este tipo de escalas e as escalas tipo Likert é que cada valor não está associado a um conceito (e.g. 1= insatisfeito; 2= satisfeito; 3= muito satisfeito). Este tipo de escala tem, modo geral, pelo menos 8 valores categóricos. As escalas contínuas, por outro lado, não contêm valores, apenas uma linha contínua e os conceitos nos extremos (e.g. insatisfeito ---- satisfeito). Devido às limitações da plataforma Google Docs onde criei o questionário, não foi possível construir uma escala contínua tipo Escala Visual Analógica que permite medir a experiência subjetiva de forma sensível numa linha contínua sem valores associados (McCormack et al., 1988). No entanto, de acordo com Treiblmaier e Filzmoser (2011), quanto maior o número de categorias, mais uma escala categórica se assemelha a uma escala contínua. Assim, pedi aos respondentes que considerassem uma escala de 1 a 100 e atribuissem um valor de satisfação, sendo que os extremos corresponderiam a 1 (Insatisfeito) e 100 (Muito Satisfeito). Deste modo, obtive pontuações de 1 a 100 (o 0 corresponderia à situação NE descrita acima). Consequentemente, pude tratar os

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

dados de forma contínua e fazer uso das medidas de tendência central e dispersão mais robustas (i.e. média e desvio padrão).

5.2.2. A satisfação global com o trabalho

Como referido acima, 'A Satisfação Global com o Trabalho' implica dois indicadores, o I1 - O contributo do colaborador para o desempenho global da organização; e o I16 - As tarefas que o colaborador desempenha atualmente na organização.

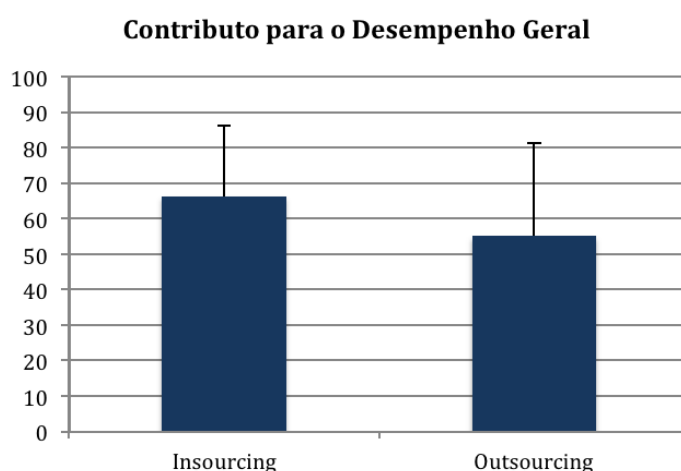


Fig. 5. Média dos valores de satisfação quanto ao contributo para o desempenho global da organização, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP.

Quanto ao contributo do colaborador para o desempenho global da organização, ambos os grupos consideram contribuir acima da média para o desempenho da Organização (ver Fig. 5). Um respondente do grupo Insourcing considerou não existir este indicador. O grupo Insourcing sente uma satisfação média de 66.31 valores (DP=19.96) e o grupo Outsourcing sente uma satisfação média de

55.07 valores (DP=26.07). A satisfação com o contributo prestado não diferiu entre estes dois grupos ($t(57)=1.86$, $p=0.069$, $\alpha=0.05$).

Em conformidade com o indicador anterior, a satisfação com as tarefas desempenhadas na organização no grupo Insourcing (M=67.30; DP=24.1) e no grupo Outsourcing (M=60.27; DP=22.03) está também acima da média (ver Fig. 6) e não difere entre os dois grupos ($t(58)=1.18$, $p=0.243$, $\alpha=0.05$).

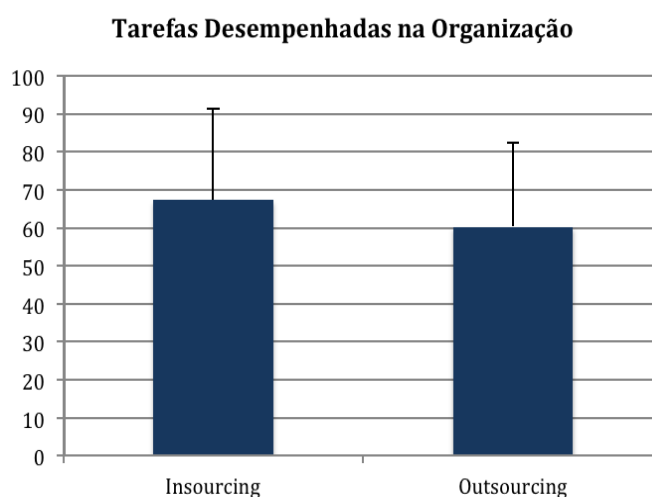


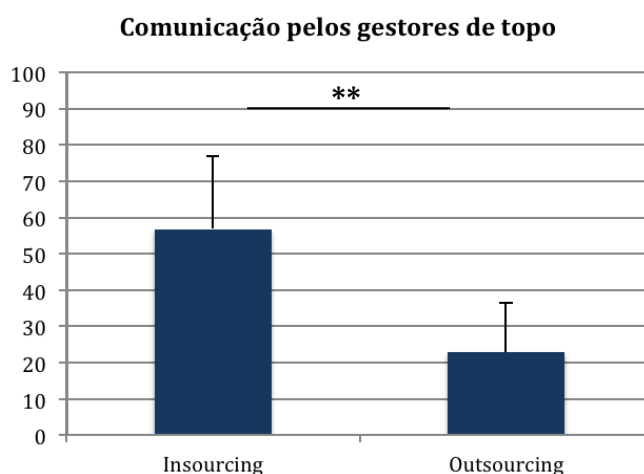
Fig. 6. Média dos valores de satisfação quanto às tarefas desempenhadas na organização, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP.

Parece, portanto, que as tarefas desempenhadas e o contributo percebido deste desempenho é positivo em ambos os grupos e não contribui para a diferenciação dos mesmos. Tanto os respondentes Insourcing como Outsourcing se encontram globalmente satisfeitos com o trabalho desempenhado.

5.2.3. A satisfação com a gestão e com os sistemas de gestão

A dimensão da ‘Satisfação com a Gestão e os Sistemas de Gestão’ implica os indicadores I4 - O tipo de comunicação efectuada pela gestão de topo; I.5 - O tipo de comunicação efectuada pela gestão intermédia; I.6 - A forma como são fixados os objectivos individuais e comuns dentro da organização; I.7 - O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objectivos fixados; I.8 - O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo; I.9 - A remuneração e outros benefícios adicionais; e I.17 - O reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores. A seguir descrevo o comportamento das distribuições para estes Indicadores em função do tipo de contratação.

Em relação ao ‘Tipo de comunicação efetuada pela gestão de topo’, o grupo Insourcing demonstrou estar significativamente mais satisfeito ($M=56.76$; $DP=20.06$ valores) do que o grupo Outsourcing ($M=22.97$; $DP=13.51$ valores), $t(57)=7.615$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 7). Apenas um respondente do grupo Insourcing considerou este indicador inexistente.



Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

Fig. 7. Média dos valores de satisfação quanto à comunicação efetuada pelos gestores de topo, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Quanto ao ‘Tipo de comunicação efetuada pela gestão intermédia’, manteve-se a mesma tendência e o grupo Insourcing demonstrou estar significativamente mais satisfeito ($M=75.13$; $DP=16.18$ valores) do que o grupo Outsourcing ($M=35.23$; $DP=20.92$ valores), $t(58)=8.264$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 8).

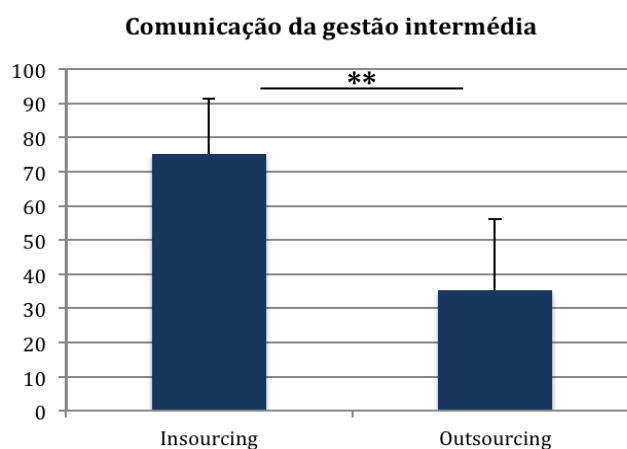


Fig. 8. Média dos valores de satisfação quanto à comunicação efetuada pela gestão intermédia, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Também a ‘Forma como são fixados os objetivos individuais e comuns dentro da Organização’, mostra diferenças no nível de satisfação dos trabalhadores. Os respondentes Insourcing ($M=56.93$; $DP=19.67$ valores) mostram estar significativamente mais satisfeitos do que os respondentes Outsourcing ($M=29.53$; $DP=22.45$ valores), $t(58)=5.028$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 9).

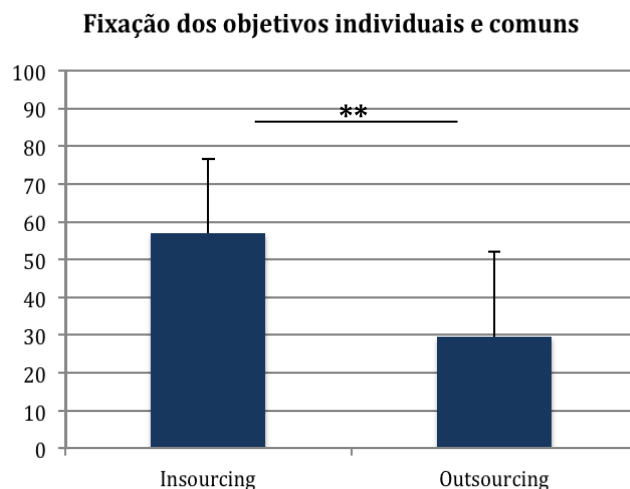


Fig. 9. Média dos valores de satisfação quanto à forma como são fixados os objetivos individuais e comuns na Empresa, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Também em relação ao ‘Sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objetivos fixados’, podemos identificar maior descontentamento entre trabalhadores Outsourcing. Os respondentes Insourcing (M=56.23 ; DP=21.14 valores) mostram estar significativamente mais satisfeitos do que os respondentes Outsourcing (M=28.00; DP=18.96 valores), $t(57)=5.394$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 10). Um respondente do grupo Outsourcing considerou este indicador inexistente.

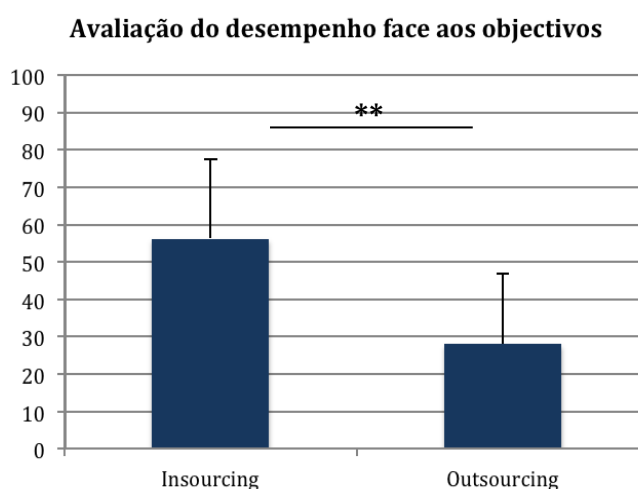


Fig. 10. Média dos valores de satisfação quanto à forma como é avaliado o desempenho face aos objetivos fixados, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

Quanto ao ‘Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo’, podemos, mais uma vez detetar maior descontentamento entre trabalhadores Outsourcing. Os respondentes Insourcing (M=55.50 ; DP=21.49 valores) mostram estar significativamente mais satisfeitos do que os respondentes Outsourcing (M=26.27; DP=17.93 valores), $t(58)=5.721$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 11).

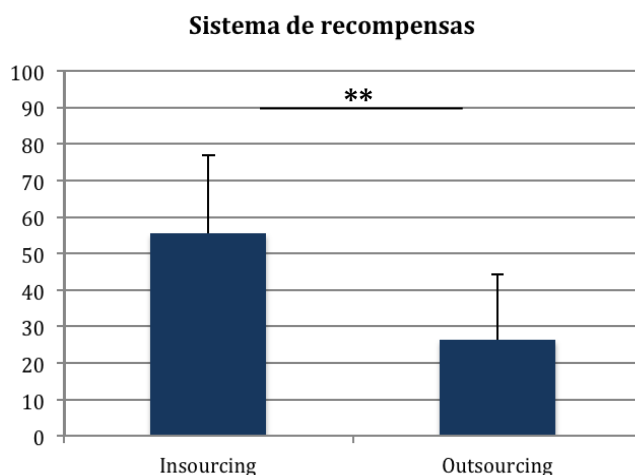


Fig. 11. Média dos valores de satisfação quanto ao sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

O indicador ‘Remuneração e outros benefícios adicionais’, também mostra, mais uma vez, diferenças claras entre trabalhadores Insourcing e Outsourcing. Estando os trabalhadores Insourcing (M=58.67 ; DP=19.53 valores) significativamente mais satisfeitos do que os trabalhadores Outsourcing (M=36.43; DP=19.08 valores), $t(58)=4.461$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 12).

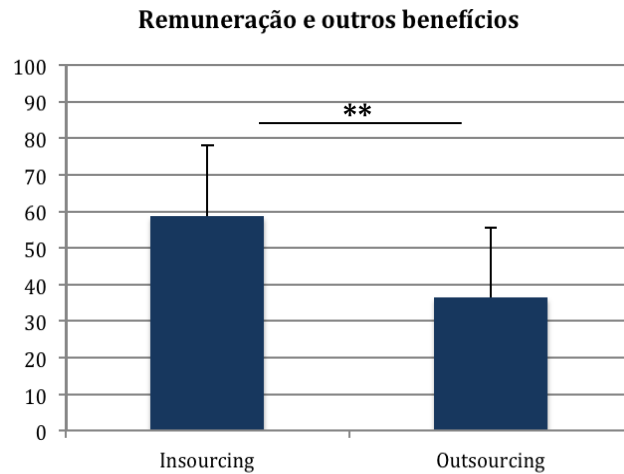


Fig. 12. Média dos valores de satisfação quanto à remuneração e outros benefícios (e.g. assistência médica e odontológica, complementação de auxílio – doença), por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Finalmente, o indicador relativo ao ‘Reconhecimento do trabalho pelos superiores’, mostra também, maior satisfação entre trabalhadores Insourcing ($M=61.70$; $DP=21.82$ valores) do que entre trabalhadores Outsourcing ($M=22.30$; $DP=14.38$ valores), $t(58)=8.259$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 13), sentindo, os trabalhadores em Outsourcing, menor reconhecimento do seu trabalho desempenhado.

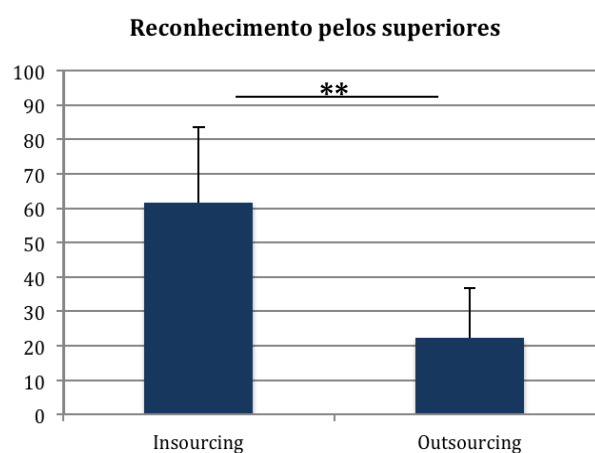


Fig. 12. Média dos valores de satisfação quanto ao reconhecimento, por parte dos superiores quanto ao desempenho dos trabalhadores, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

De acordo com a análise dos indicadores acima, os trabalhadores em Outsourcing estão notoriamente insatisfeitos com todos os mecanismos e sistemas de gestão da sua empresa. Apesar de se sentirem satisfeitos com o trabalho que desempenham e com a sua contribuição na Empresa, sentem que a avaliação e reconhecimento do seu desempenho, tal como as recompensas e benefícios, fica aquém do desejado. Apesar dos trabalhadores Insourcing estarem mais satisfeitos do que os trabalhadores Outsourcing, com os mecanismos e sistemas de gestão, o intervalo das médias de satisfação em todos os indicadores de gestão varia entre os 25 e os 75 valores, pelo que, o nível de satisfação dos trabalhadores Insourcing não atinge o 'muito satisfeito' com os sistemas postos em prática.

5.2.4. A satisfação com o envolvimento ativo na Organização

A dimensão da 'Satisfação com o Envolvimento Ativo na Organização' implica os indicadores I.2 - O envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão; e I.3 - O envolvimento e participação em actividades de melhoria e desenvolvimento. A seguir analiso o comportamento das distribuições para estes Indicadores em função do tipo de contratação.

Em relação ao 'envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão', o grupo Insourcing demonstra, mais uma vez, maior grau de satisfação ($M=58.33$; $DP=20.30$ valores) do que o grupo Outsourcing ($M=17.24$; $DP=8.94$ valores), $t(47)=9.236$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 13). Seis respondentes Insourcing e 5 respondentes Outsourcing consideram este indicador inexistente. Assim, parece que

no grupo Outsourcing, para além da Insatisfação em relação ao envolvimento nas tomadas de decisão, alguns respondentes chegam a considerar que este critério nem existe na sua Empresa. Surpreendentemente também alguns trabalhadores Insourcing partilham esta opinião. Assim, o facto de este critério ser percepcionado como não existente tanto em Insourcing como em Outsourcing pode ser sinal não de uma desconsideração dos sistemas de gestão, mas da dinâmica de trabalho das Equipas de Vendas que pode não passar pela tomada de decisões a um nível de impacto na Empresa.

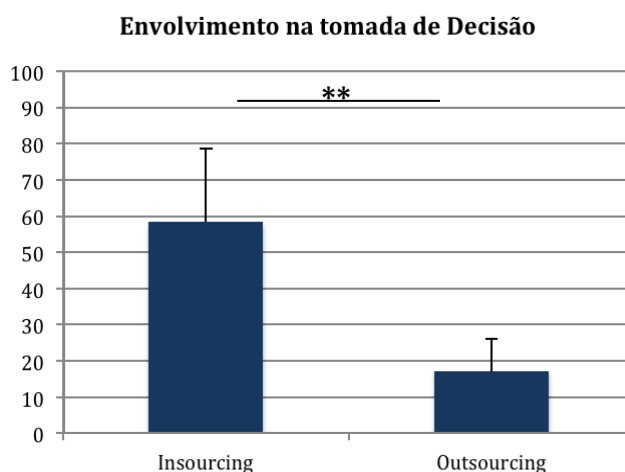


Fig. 13. Média dos valores de satisfação quanto ao envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Quanto ao indicador ‘envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento’, encontramos o mesmo padrão, i.e., os trabalhadores do grupo Insourcing mostram mais satisfação ($M=51.92$; $DP=22.79$ valores) do que os trabalhadores do grupo Outsourcing ($M=25.79$; $DP=20.46$ valores), $t(47)=4.217$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 14). Desta feita 5 respondentes Insourcing e 6 respondentes Outsourcing consideraram este indicador inexistente. Tal como referido acima, é possível que também a participação direta em atividades de melhoria da Empresa não

sejam da competência dos trabalhadores em Equipes de Vendas, independentemente do tipo de contratação.

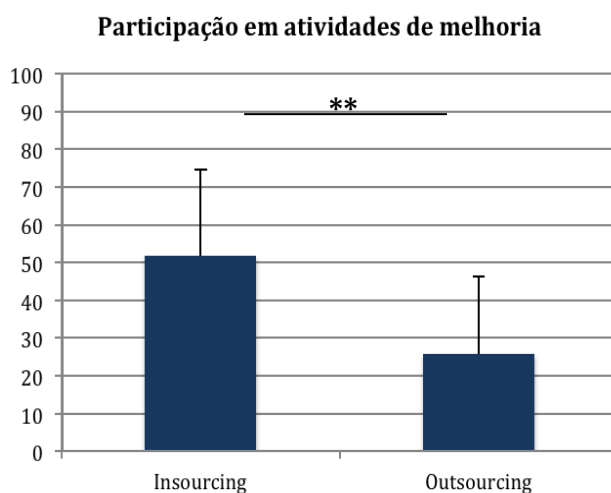


Fig. 14. Média dos valores de satisfação quanto ao envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

Parece, portanto, que também a dimensão do envolvimento ativo na Organização demonstra uma aguda discrepância em termos de satisfação dos trabalhadores em Insourcing e em Outsourcing. Os trabalhadores em Outsourcing sentem-se bastante insatisfeitos em relação à sua participação e envolvimento na Empresa, o que pode estar relacionado com as condições de trabalho descritas na dimensão 5 analisada mais adiante.

5.2.5. A satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

A dimensão da 'Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira e das Competências' implica os indicadores I13 - As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais; e I.14 - As oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção. Abaixo discuto o comportamento das distribuições para estes Indicadores em função do tipo de contratação.

No que concerne o indicador relacionado com as 'oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais', encontramos, uma vez mais, insatisfação entre os trabalhadores do grupo Outsourcing (M=18.48 ; DP=13.37 valores) comparados com os trabalhadores do grupo Insourcing (M=62.77; DP=21.52 valores), $t(58)=9.584$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 15).

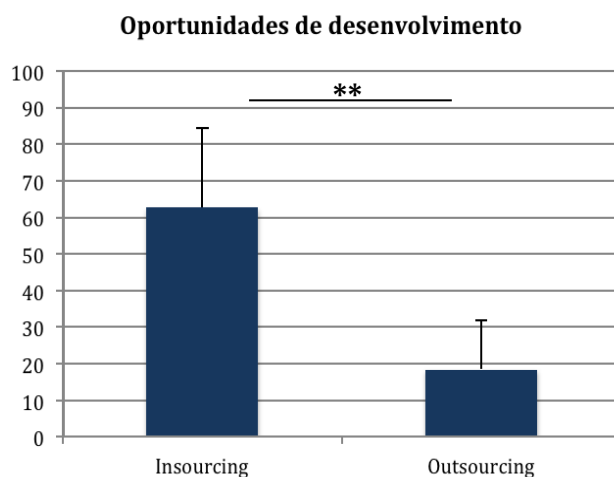


Fig. 15. Média dos valores de satisfação quanto às oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

De igual modo, o indicador relacionado com as ‘oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção’, mostra a mesma tendência de insatisfação entre os trabalhadores Outsourcing (M=21.80 ; DP=12.19 valores) quando comparada com o clima de maior satisfação dos trabalhadores Insourcing (M=67.77; DP=22.38 valores), $t(58)=9.879$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 16).

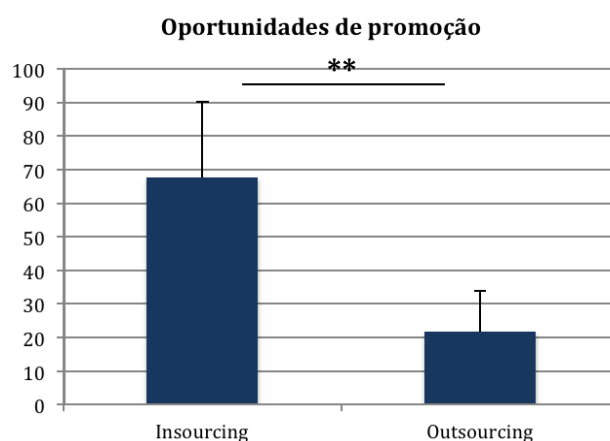


Fig. 16. Média dos valores de satisfação quanto às oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

De acordo com a análise dos dois indicadores acima, parece claro que também as oportunidades de carreira e desenvolvimento são percebidas, pelos trabalhadores em Outsourcing, como insatisfatórias. Assim, ainda que se sintam satisfeitos com o trabalho que desempenham e com a sua contribuição na Empresa, não só a avaliação do seu desempenho, como as recompensas e oportunidades de progressão não correspondem ao contributo que sentem trazer para a mesma. Os trabalhadores em Insourcing, por outro lado, estão significativamente mais satisfeitos com as oportunidades de progressão que lhes são dadas dentro da Empresa. Esta diferença de oportunidades poderá, de alguma forma, explicar o menor número de anos “de casa” em trabalhadores Outsourcing.

5.2.6. A satisfação com as condições de trabalho

A última dimensão da 'Satisfação com as condições de trabalho' contempla os indicadores I10 - A qualidade das relações interpessoais entre colegas/entre funcionários e chefias; I.11 - A forma como o horário de trabalho é aplicado na organização; I.12 - A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; e I.15 - A igualdade de tratamento dentro da organização. A seguir analiso o comportamento das distribuições para estes Indicadores em função do tipo de contratação.

Em relação ao indicador relacionado com 'a qualidade das relações interpessoais entre colegas/entre funcionários e chefias', encontramos de novo uma clara diferença entre os níveis de satisfação dos trabalhadores Insourcing ($M=67.77$; $DP=21.45$ valores) e dos trabalhadores Outsourcing ($M=23.57$; $DP=15.28$ valores), estando os trabalhadores Insourcing satisfeitos com a qualidade de relações e os trabalhadores Outsourcing insatisfeitos com a mesma, $t(58)=8.985$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 17). Possivelmente, a alienação que ocorre já de si, pelas características do tipo de trabalho em equipas de vendas (i.e. trabalho isolado maioritariamente desenvolvido no campo), sofrerá adicionalmente da falta de cultura Empresarial nos subcontratados, estando estes trabalhadores associados a uma outra Empresa.

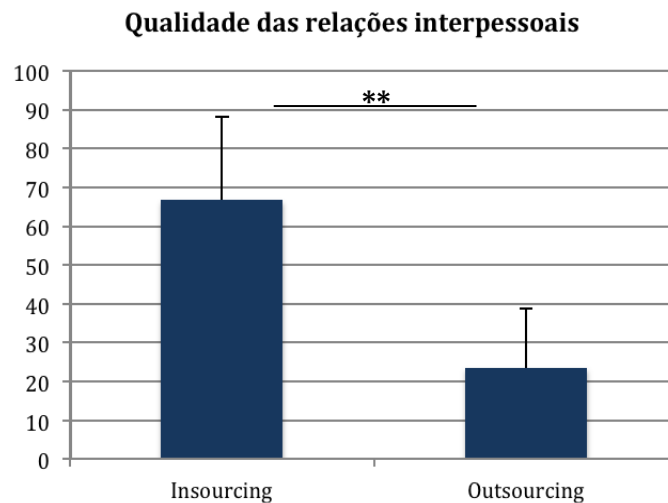


Fig. 17. Média dos valores de satisfação quanto à qualidade das relações interpessoais entre colegas e entre funcionários e chefias, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

No que concerne 'à forma como o horário de trabalho é aplicado na Organização', encontramos ainda diferenças entre os níveis de satisfação dos trabalhadores Insourcing ($M=56.83$; $DP=19.54$ valores) e dos trabalhadores Outsourcing ($M=45.60$; $DP=19.28$ valores), estando os trabalhadores Insourcing mais satisfeitos com o seu horário e os trabalhadores Outsourcing mais insatisfeitos, $t(58)=2.241$, $p=0.029$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 18). No entanto, não podemos afirmar que os trabalhadores em Outsourcing estão muito insatisfeitos nem que os trabalhadores Insourcing estão muito satisfeitos, rondando, em ambos os casos, o valor médio.

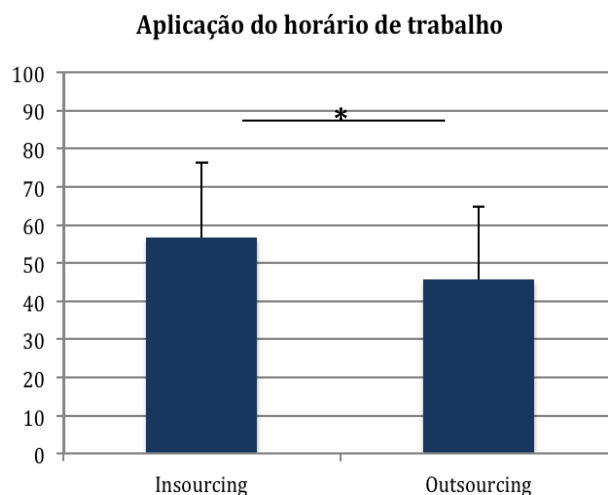


Fig. 18. Média dos valores de satisfação quanto à forma como o horário de trabalho é aplicado na Organização, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; * $p < .05$ (bicaudal).

Por outro lado, ‘a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais’, apresenta níveis de satisfação semelhantes entre trabalhadores Insourcing ($M=55.77$; $DP=27.68$ valores) e trabalhadores Outsourcing ($M=56.07$; $DP=17.55$ valores), $t(58)=-0.050$, $p=0.960$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 19). É possível que este indicador esteja mais associado às características do trabalho que são independentes do tipo de contrato, i.e., o isolamento associado ao trabalho isolado no campo, poderá permitir, por outro lado, uma gestão do horário mais personalizada.

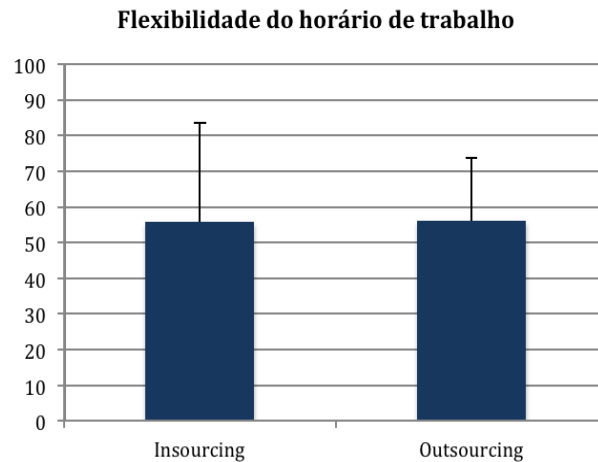


Fig. 19. Média dos valores de satisfação quanto à flexibilidade do horário de trabalho e possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assunto pessoais, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP.

Por fim, ‘a igualdade de tratamento dentro da Organização’, regressa ao padrão já familiar de diferenças entre os níveis de satisfação dos trabalhadores Insourcing ($M=66.47$; $DP=18.58$ valores) e dos trabalhadores Outsourcing ($M=19.53$; $DP=12.03$ valores), estando os trabalhadores Insourcing bastante mais satisfeitos com a percepção de igualdade dentro da Empresa, do que os trabalhadores em Outsourcing que, possivelmente, sentem as desigualdades de forma mais direta seja pela falta de oportunidades percebida, seja pelo pouco envolvimento nos processos de tomada de decisão ou pela ausência de recompensas percebidas, $t(58)=11.615$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 20).

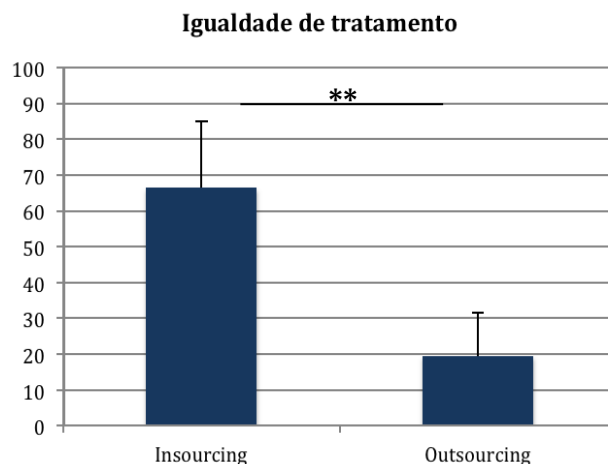


Fig. 20. Média dos valores de satisfação quanto à igualdade de tratamento dentro da organização, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

A dimensão relacionada com a satisfação com as condições de trabalho apresenta, mais uma vez, diferenças entre trabalhadores Insourcing e trabalhadores Outsourcing estando os trabalhadores Insourcing globalmente mais satisfeitos. Apenas o indicador relacionado com a flexibilidade de horário contrapõe esta tendência de diferenças de satisfação entre os dois grupos. É possível que uma igual satisfação neste indicador reflita mais a dinâmica do trabalho de vendas (semelhante entre Insourcing e Outsourcing) do que um esforço das equipas de gestão de compensar as diferenças através da flexibilização do horário dos trabalhadores em Outsourcing.

5.2.7. Ordenação das dimensões de satisfação profissional

No seu questionário, para além dos indicadores de satisfação, Ramos (2009) contemplou também um aspeto muito importante, i.e., a ordenação de oito dimensões de satisfação profissional de acordo com a importância motivacional para cada um. Este procedimento é muito importante porque permite perceber se as expectativas

dos trabalhadores em Outsourcing e Insourcing diferem, enviesando os resultados de satisfação. Se um trabalhador Insourcing privilegiar a dimensão “Remuneração” numa empresa que oferece bons salários, esse trabalhador estará satisfeito. Se, por outro lado, um trabalhador Outsourcing privilegiar a “Estabilidade”, exatamente por esta não lhe ser oferecida como trabalhador temporário, então, ainda que bem pago, este trabalhador não estará satisfeito.

As dimensões de satisfação profissional a ordenar, indicadas por Ramos (2009), foram as seguintes:

- 1) Remuneração e outros benefícios
- 2) Estabilidade no emprego
- 3) Condições físicas do trabalho
- 4) Reconhecimento do desempenho
- 5) Conjunto de relações de trabalho hierárquicas, funcionais e corporativas
- 6) Status e Prestígio Socioprofissional
- 7) Autonomia e poder
- 8) Realização pessoal e profissional

Foi pedido aos respondentes que ordenassem estas dimensões de acordo com a sua importância motivacional, atribuindo o valor “1” à dimensão considerada por si mais importante para contribuir para a motivação no trabalho e, assim por diante, até ao valor “8” correspondente à dimensão menos importante na sua contribuição para a motivação no trabalho. Os dados foram surpreendentes visto que não houve qualquer diferença na ordenação das dimensões. Identifiquei a média da ordem para

cada dimensão e encontrei padrões semelhantes de ordenação como se pode ver na Figura abaixo (ver Fig. 21). Não existem diferenças significativas entre as médias dos valores de ordem atribuídos a cada dimensão, por tipo de contratação (todos os $p > 0.05$ – ver ANEXO 5). De facto este resultado foi inesperado, já que eu previa que as singularidades do trabalho em Outsourcing levassem a uma redistribuição de prioridades. No entanto, tanto os respondentes Insourcing como os respondentes Outsourcing privilegiaram a remuneração e estabilidade em primeiro e segundo lugar, seguidas do reconhecimento e realização pessoal, em *ex aequo*, as condições físicas e o status e, por fim, as relações na Empresa e a autonomia. Parece, portanto, que as condições particulares do trabalho em vendas e, talvez, as condições sociopolíticas e económicas atuais se sobreponham às diferenças do tipo de contratação e ditem as dimensões de maior satisfação profissional.

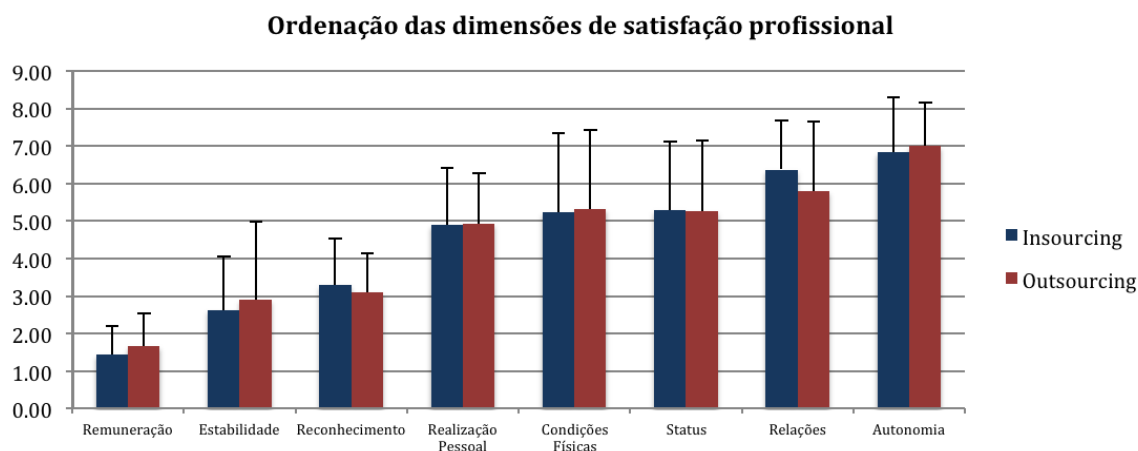


Fig. 21. Média dos valores de ordem das dimensões de satisfação profissional de acordo com a sua importância motivacional, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP.

Deste modo, parece que tanto os trabalhadores Insourcing como os trabalhadores Outsourcing atribuem maior importância às mesmas dimensões de satisfação profissional. Se atribuem a mesma importância às mesmas dimensões e a

maior importância é atribuída à remuneração, estabilidade e reconhecimento, é surpreendente que se mantenham motivados sendo estes mesmos indicadores reconhecidos como não satisfatórios pelos trabalhadores subcontratados. Assim, os trabalhadores em Outsourcing terão um esforço adicional de auto-motivação intrínseca (Jensen & Stonecash, 2005) de modo a manterem um desempenho adequado, apesar das contrariedades aqui descritas. Senão, vejamos os dados seguintes, relacionados com a motivação dos trabalhadores.

Opinião e sugestões dos trabalhadores

Constam ainda, no questionário, quatro perguntas que procuram conhecer o nível global de satisfação dos trabalhadores, o reconhecimento do uso de estratégias de motivação, por parte dos gestores da sua empresa e a opinião acerca da necessidade de satisfação para um bom desempenho no trabalho. Por fim, recolhi sugestões pessoais (em perguntas de estilo aberto) para uma maior satisfação e motivação no local de trabalho.

5.2.8. Satisfação global

Apesar de se poder perceber, através da análise da satisfação dos indicadores, que os trabalhadores Outsourcing se encontram mais insatisfeitos do que os trabalhadores Insourcing, seria possível que, dada a satisfação nas tarefas que têm a desenvolver e flexibilidade horária, os trabalhadores em Outsourcing não se encontrassem globalmente insatisfeitos mas pontualmente insatisfeitos. Assim, a resposta possível à pergunta “Encontra-se globalmente satisfeito com a Organização onde trabalha” permitiu uma resposta de valor (0-100) como descrito acima.

Sem grande surpresa, verifico que a satisfação global dos trabalhadores Insourcing (M=69.80 ; DP=22.80 valores) é muito superior àquela dos trabalhadores Outsourcing (M=18.47; DP=11.97 valores), $t(58)=10.917$, $p=0.000$, $\alpha=0.05$ (ver Fig. 22).

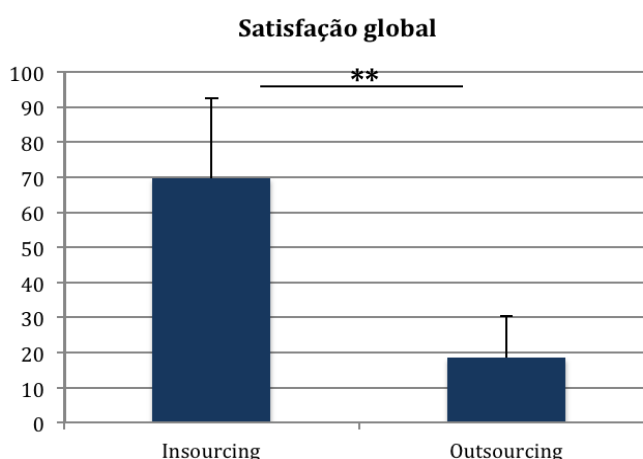


Fig. 22. Média dos valores de satisfação global, por tipo de contratação; Barras de erro representam DP; ** $p < .001$ (bicaudal).

De acordo com as quatro entrevistas desenvolvidas, os gestores pareciam conhecer as problemáticas associadas à contratação em Outsourcing e manifestavam, regra geral, usar estratégias para motivar o desempenho dos trabalhadores (consultar análise de conteúdo das entrevistas no ANEXO 3). Se, de facto, estas estratégias ocorrem, é possível que não sejam adequadas ou, pelo menos, que não compensem as desigualdades percebidas pelos trabalhadores subcontratados. Se assim não fosse, a satisfação global dos subcontratados não teria valores tão baixos. Consideremos as perguntas seguintes.

5.2.9. Os gestores motivam? A motivação é indispensável no desempenho?

Duas perguntas dicotómicas pretendem investigar se o trabalhador sente que os seus superiores o tentam motivar e se considera a satisfação como um factor indispensável para o bom desempenho. Em relação à pergunta “Considera que os seus superiores hierárquicos (intermédios e de topo) usam dos meios disponíveis para motivar o seu desempenho?”, os respondentes Outsourcing (N(sim)=1; N(não)=29) e Insourcing (N(sim)=26; N(não)=4) mostraram opiniões divergentes. Parece existir uma associação entre o tipo de contratação e a percepção de gestão da motivação ($\chi^2 = 42.09$, gl = 1, $p=0.000$) (ver Fig. 23).

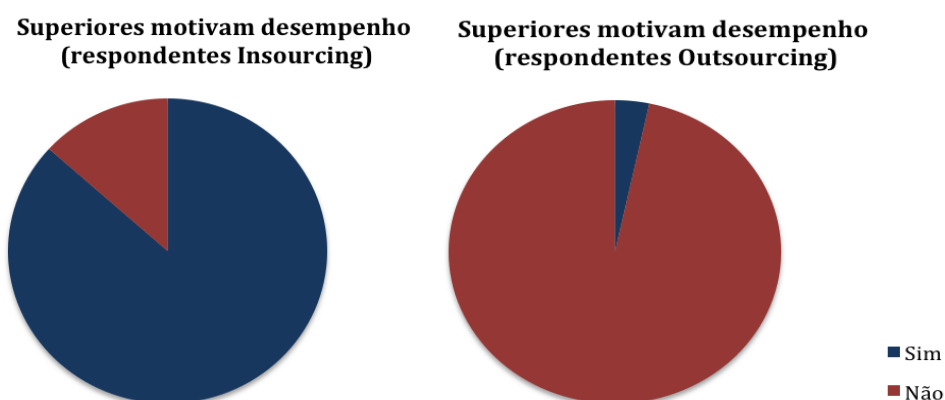


Fig. 23. Resposta à pergunta “Considera que os seus superiores hierárquicos (intermédios e de topo) usam dos meios disponíveis para motivar o seu desempenho?”.

Apesar das dissemelhanças obtidas nas respostas à pergunta anterior, tanto trabalhadores Insourcing (N(sim)=30; N(não)=0) como os trabalhadores Outsourcing (N(sim)=28; N(não)=2) concordam que a satisfação é um fator indispensável para o bom desempenho. Não existe, portanto, qualquer associação entre o tipo de contratação e a percepção de necessidade de motivação para obter um bom

desempenho profissional ($\chi^2=2.07$, $gl=1$, $p=0.492$). Ora se todos concordam que a motivação é essencial para o bom desempenho, ou os trabalhadores não estão a desempenhar bem as suas funções ou é-lhes acrescido o peso de manter uma motivação intrínseca apesar dos constrangimentos aqui discutidos.

5.2.10. O que deixa os trabalhadores satisfeitos e motivados?

De modo a perceber de facto o que deixa os trabalhadores satisfeitos e motivados, procurei recolher informações mais personalizadas, em resposta à pergunta aberta seguinte: “Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva e o que nos deixa satisfeitos. Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação”. Podemos analisar as sugestões dos respondentes abaixo.

Respondentes Insourcing

1. Mais prémios;
2. Maior precisão na avaliação dos objectivos. Prémios;
3. Maior remuneração;
4. Boa remuneração;
5. Remuneração;
6. Respeito, comunicação e reconhecimento de boa performance;
7. Remuneração e estabilidade;

8. Prémios e promoções salariais;
9. Maiores possibilidades de crescimento hierárquico;
10. A motivação é pessoal. Gosto do meu trabalho. Não preciso ser motivada;
11. Regra geral não há motivação apesar de as condições não serem más. Mas a falta de prémios para celebrar o bom desempenho é desmotivador;
12. Reconhecimento dos feitos na empresa;
13. Mais recompensas financeiras;
14. Maior reconhecimento e mais oportunidades de ascensão;
15. Remuneração adaptada à prestação de serviço!
16. Possibilidades de subir na empresa;
17. Prémios maiores;
18. Possibilidade de formação e progressão;
19. Remuneração mais atraente;
20. Mais prémios;
21. Maior remuneração e prémios;
22. Maior liberdade na tomada de decisão;
23. Boa remuneração;
24. Boa comunicação com gestores;
25. Eu estou motivado a trabalhar se o meu bom desempenho for reconhecido;
26. A remuneração é o principal motivador. Não é necessária a motivação por parte dos superiores hierárquicos;
27. Melhor Remuneração;
28. Mais oportunidades de team-building;

- 29. Maior flexibilidade de horários, remuneração mais atrativa;
- 30. Mais possibilidade de ascensão e crescimento financeiro.

Respondentes Outsourcing

- 1. Maior transparência nas oportunidades de crescimento na empresa;
- 2. Isolamento e estagnação na carreira levam à desmotivação;
- 3. A falta de oportunidades de integração na empresa pode levar à falta de motivação;
- 4. Apesar da avaliação do desempenho estar clara, os objectivos não estão claros e é difícil alcançá-los. Isto é muito desmotivador;
- 5. A avaliação positiva tem de levar a prémios ou recompensas ou promoções para ser motivadora;
- 6. Relação com os pares e superiores deve existir;
- 7. Maiores oportunidades de crescimento e integração nos quadros da empresa;
- 8. Maior reconhecimento;
- 9. São-nos dadas boas avaliações e somos elogiados, mas as recompensas são muito diferentes daquelas de outros empregados - Deve ser por eu ser descartável;
- 10. Mais relações com os restantes trabalhadores - menos isolamento;
- 11. Oportunidades dentro da empresa por mérito.
- 12. Apesar de reconhecimento (elogios e recomendações), recompensas financeiras curtas;

13. Possibilidade de crescimento e integração na empresa;
14. Mais oportunidades de crescimento profissional;
15. Falta de oportunidades de ascensão;
16. Apesar da comunicação com os Gestores de Topo ser satisfatória, a aplicação dos seus objectivos não se traduz claramente nos incentivos anunciados;
17. Não há reconhecimento e quando há, não se traduz em benefícios financeiros ou prémios;
18. Maior reconhecimento por parte da chefia;
19. Não há igualdade de tratamento entre trabalhadores;
20. Falta de reconhecimento por parte dos superiores;
21. Avaliação dos objectivos deve ser clara;
22. Maior oportunidade de crescimento na empresa. Mais integração;
23. Sistema de recompensa mais equitativo;
24. Maior reconhecimento e equilíbrio nas relações (todos os empregados deviam ser tratados de igual forma);
25. Isolamento corporativo;
26. Maior possibilidade de participação empresarial e mais incentivos e prémios monetários;
27. Possibilidade de crescimento na empresa;
28. Mais comunicação entre empregadores e empregados;
29. Igualdade no tratamento, remuneração e oportunidades de crescimento;
30. Mesmo quando as condições eram difíceis, estava motivado e até vestia a camisola da empresa, com a ideia de melhorias futuras na empresa que

considerava minha. Por outro lado, em situações de condições superiores (como é o caso atual) em que não existe igualdade de oportunidades e transparência a sensação de injustiça torna-se imensa e afeta muito a minha motivação.

De uma breve análise das sugestões acima, podemos verificar que, no grupo de respondentes Insourcing, os termos referentes a prémios, remuneração e crescimento financeiro são prevasivos. Por outro lado, os respondentes Outsourcing mencionam o reconhecimento do desempenho, a transparência e oportunidades como fatores motivadores do desempenho. Assim, parece curioso que os respondentes Outsourcing tenham considerado a remuneração e estabilidade como as principais dimensões motivadoras e mencionem agora outras, ordenadas segundo uma menor importância. Por outro lado, os respondentes Insourcing fazem sugestões que estão afinadas com a dimensão motivadora à qual atribuem maior importância – a remuneração. É possível que esta decalagem entre o que é teorizado e o que é sentido como importante tenha a ver com a hierarquia de necessidades não resolvida. Isto é, apesar do ideal a atingir poder estar relacionado com a auto-atualização, muito ligada à realização pessoal que pode estar relacionada com determinado conforto financeiro, é necessário cuidar primeiro das necessidades de segurança, possivelmente associadas à estabilidade e à ordem (no contexto profissional - reconhecimento, transparência e oportunidades). De facto, Taormina & Gao (2013) revisitam a teoria de Maslow, afirmando que a satisfação de cada necessidade superior é predita pela satisfação da necessidade imediatamente abaixo na hierarquia, como previsto pela teoria de Maslow. Assim se pode explicar que, uma vez resolvidas estas necessidades de estabilidade e ordem, os trabalhadores Insourcing se foquem mais nas necessidades superiores (valor da remuneração).

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No ponto anterior, fui refletindo sobre os resultados e as possíveis explicações para as ocorrências aqui descritas. Importa pois, agora, referir os pontos-chave que sobressaíram com este estudo:

- i. Os gestores entrevistados consideram conhecer a realidade das suas empresas e as problemáticas associadas ao Outsourcing;
- ii. Por conhecerem a realidade das suas empresas e os riscos associados ao funcionamento dos RH em Outsourcing, os gestores consideram implementar estratégias de integração favoráveis e suficientes ao funcionamento salutar dos seus trabalhadores em Outsourcing;
- iii. A importância atribuída às dimensões de satisfação profissional, de acordo com a motivação, não difere entre trabalhadores Insourcing e Outsourcing. Isto é, independentemente do tipo de contratação, as prioridades a atingir para obter satisfação profissional são as mesmas;
- iv. Apesar de não haver distinção na ordenação das necessidades a satisfazer para manter uma adequada motivação no trabalho (teorização dos ideais), quando os ideais são personalizados, encontramos claras distinções, i.e., os trabalhadores Insourcing privilegiam a remuneração e os prémios, enquanto os trabalhadores Outsourcing se concentram no reconhecimento, transparência e oportunidades;
- v. Todos os trabalhadores se consideram satisfeitos com as tarefas que desempenham, com a forma como estas contribuem o desempenho da sua empresa, e com a possibilidade de flexibilidade de horário;
- vi. Surgem, no entanto, diferenças evidentes na satisfação relacionada com a equidade, oportunidades, prémios e transparência por parte dos vendedores

na IF em Outsourcing. Ainda que todos os trabalhadores privilegiem os mesmos factores motivacionais e sintam que contribuem da mesma forma para o progresso da sua empresa, existem diferenças na forma como os dois tipos de trabalhadores são recompensados (ou, diferenças na forma como percebem a sua recompensa).

Da leitura e análise das entrevistas e dos questionários, parece-me claro que, apesar dos gestores sentirem que põem em prática estratégias de integração dos trabalhadores em Outsourcing (ver ANEXO 3), também reconhecem que, alguns procedimentos serão sempre necessariamente diferentes. Os gestores, mencionam, por exemplo, que o ordenado e os prémios dos trabalhadores Outsourcing é da responsabilidade da Empresa subcontratada e os próprios gestores desconhecem os valores implementados. Parecem portanto, criadas as condições, para que surja, entre Trabalhadores Outsourcing - a desempenhar as mesmas funções e a contribuir de igual modo para o sucesso da sua empresa - um sentimento de injustiça. De acordo com Fehr e Schmidt (2001), tanto na família como no trabalho, é mais importante uma recompensa justa do que uma recompensa boa. Por outras palavras, se eu receber um óptimo ordenado por fazer um excelente trabalho, ficarei satisfeito. No entanto, se os meus pares receberem um ordenado melhor pelo mesmo trabalho, a necessidade de justiça sobrepõe-se aos prémios financeiros e estes deixam de ser óptimos, a meu ver. Muitos autores têm estudado os conceitos de justiça e equidade em diversos contextos sociais (e.g. Fehr & Schmidt, 1999; Bolton & Ockenfels, 2000). Em termos económicos, esta tendência humana explica, muitas vezes, decisões que parecem irracionais em que são recusadas ofertas satisfatórias, em prol da ausência de justiça: a justiça e a equidade são preferidas aos ganhos. A necessidade de justiça molda, portanto, o comportamento das pessoas nos domínios de interação pessoal e no domínio económico. Bewley (1999) e Greenberg (1990) mostraram como a moral dos empregados é afetada pela percepção de justiça das políticas da Empresa

(chegando mesmo os empregados a roubar como forma de equilibrar a justiça em resposta a cortes salariais (Greenberg, 1993)). As normas de justiça e equidade pelas quais nos regemos fazem com que os cortes salariais possam não ser lucrativos pelo facto de criarem instabilidade no local de trabalho (e.g. Agell & Lundborg, 1995). Deste modo, e de acordo com Fehr e Schmidt (2001), as empresas optam, muitas vezes, pelo Outsourcing, como uma forma indireta de reduzir os salários. Apesar desta preocupação com as questões de justiça, por parte das empresas, num sistema permeável, em se fazem tentativas de integração dos trabalhadores em Outsourcing na cultura da Empresa, a familiaridade com a cultura empresarial e com outros trabalhadores aos quais são atribuídas funções semelhantes, mas que respeitam diferentes sistemas de recompensa, não poderá senão aguçar uma penetrante sensação de injustiça.

Aos trabalhadores Outsourcing pode ser oferecido um pacote salarial percebido como benéfico e, portanto, satisfatório. No entanto, ao ser comparado com um pacote superior de recompensas, salário ou prémios, é a sua posição relativa em comparação com os outros, que vai levar a uma reinterpretação dos benefícios. A formalização desta ideia através da ‘Hipótese do Salário Relativo’ data já de quase 100 anos (Veblen, 1922) revisitada vezes sem conta em estudos económicos de mercado usando jogos de negociação conhecidos com “*ultimate game*” em que dois jogadores negociam prémios. Esta negociação tende invariavelmente para a justiça (Ichinose & Sayama, 2014).

Esta poderá ser uma explicação para a discrepância entre a ordenação das necessidades motivadoras teorizadas (remuneração) e praticadas (oportunidades, reconhecimento). O sentimento de falta de justiça vem abafar o valor salarial devido a uma reinterpretação dos benefícios. Na realidade, a falta de oportunidades de

progressão e de reconhecimento do trabalho desempenhado (em comparação com os trabalhadores Insourcing) poderá alimentar a insatisfação dos trabalhadores

Parece-me que os gestores já fazem o possível, enquadrados nas políticas da empresa e nas limitações económicas, para integrar os seus trabalhadores em Outsourcing, para que se sintam parte da Empresa e partilhem da cultura Organizacional (Schein, 1992), no entanto, o seu poder de gestão não tem o alcance de anular as próprias características do Outsourcing e os riscos da subcontratação já são sobejamente conhecidos (Johnson, 1997; Santos, 1998; Kremic, 2006). Importa, assim, deixar claro e formalizado, num 'Manual de Acolhimento ao Trabalhador' os KPIs a atingir: quais os objectivos, qual a participação e envolvimento dentro da Empresa, a forma como os objetivos serão avaliados (e se avaliados pela Empresa contratante ou subcontratante) e quais as recompensas e benefícios (e se diferentes dos trabalhadores Insourcing). Mais, importa clarificar as oportunidades de promoção e desenvolvimento no seio da Empresa, ainda que difíceis de alcançar (i.e., se estas existirem). De acordo com a teoria da 'Justiça Procedural', as avaliações de justiça dos procedimentos são independentes do interesse próprio (e.g. Linde, 2012; Van Ryzin, 2011). Aliás, a percepção da justiça anda a par e par com a percepção de honestidade. Se houver honestidade à partida (associada à 'Justiça Procedural') exercida pela figura de autoridade ou sistema de autoridade (Empresa) então os indivíduos apresentam maior deferimento às decisões e regras criadas por estas autoridades (Tyler, 2006). Este autor acrescenta ainda que a capacidade para manifestar a opinião, a consistência da autoridade na aplicação dos processos, o respeito e, crucialmente, a honestidade percebida e a transparência no processo de tomada de decisão, vão influenciar o julgamento da 'Justiça Procedural' (Tyler, 2006) que, por sua vez, vai influenciar a satisfação do trabalhador.

Assim, os resultados deste trabalho parecem muito pertinentes, já que permitem perceber determinadas relações que surgem no contexto das equipas de Vendas na IF (perceção de iniquidade) e sugerem um ponto de partida diferente em que “são colocadas as cartas na mesa”, apresentadas as características do trabalho, as possibilidades de progressão, ainda que difíceis, e as diferenças no sistema de avaliação ou recompensas que não poderão ser alteráveis, dada a própria natureza do Outsourcing. Um ‘Manual de Acolhimento ao Trabalhador’ assim organizado pela Empresa de acolhimento, poderá beneficiar em muito a satisfação do trabalhador e, em última instância, o seu desempenho motivado que beneficiará a Empresa (um trabalhador que se sinta injustiçado não terá o melhor desempenho visto que um melhor desempenho não vai equivaler a maior justiça; por outro lado, um trabalhador subcontratado que sabe com o que pode contar, ainda que as suas expectativas sejam distintas das de um trabalhar em Insourcing, pode aspirar a uma progressão real, visto ter na sua posse a informação necessária para o conseguir - tal aspiração poderá levar a uma melhoria no desempenho).

Importa, finalmente, mencionar os limites deste trabalho. Antes de mais, devido à natureza confidencial e anónima dos questionários, não são conhecidas as empresas às quais estavam associados os trabalhadores. Desta forma, não é possível verificar se trabalhadores e gestores partilhavam a mesma cultura empresarial e é preciso olhar, com algum conservadorismo, para as conclusões relativas à discrepância entre as descrições dos gestores e as respostas dos trabalhadores em Outsourcing (ver ANEXO 3). Apesar das reservas, o que motivou este trabalho foi, de facto, o controlo manifestado pelos gestores e a literatura, portanto, não será um limite muito importante. Por outro lado, também é possível que os gestores tenham dado respostas de desejabilidade social. Se um gestor não estivesse a par das problemáticas e não implementasse estratégias de colmatação das mesmas, não estaria a fazer o seu trabalho nem seria um bom gestor. Por fim, importa ressaltar

que aqui não foi avaliado o desempenho, mas a satisfação e a motivação que, de acordo com Churchill et al. (1993) vai influenciar o desempenho. Todas as sugestões aqui deixadas partem, portanto, dessa premissa, já que é o meu interesse sugerir estratégias que melhorem não só a satisfação dos trabalhadores, como o lucro da Empresa (trabalhadores motivados terão melhor desempenho). Só assim será agilizado um processo de implementação de um 'Manual de Acolhimento ao Trabalhador'. E será esse Manual que, em cada empresa, conterà a descrição das estratégias específicas, uma vez que essas devem ser adaptadas por cada organização à sua realidade específica. Ficam aqui as primeiras pistas para futuros estudos a realizar em cada empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

Agell, J., & Lundborg, P. (1995). Theories of pay and unemployment: Survey evidence from swedish manufacturing firms. *Scandinavian Journal of Economics*, 97, 295-308.

Al-Hindawe, J. (1996). Considerations when constructing a semantic differential scale. *La Trobe Papers in Linguistics*, 9, 1-9.

Altfest, L. J. (2014). Motivation and satisfaction. In H. K. Baker, & V. Ricciardi (Eds.), *Investor Behavior: The Psychology of Financial Planning and Investing*. Hoboken, NJ: Wiley.

Andrade, C., & Furtado, J. (2005). Discutindo processos de outsourcing da manufatura: uma análise a partir de elementos das indústrias eletrônica, farmacêutica e automobilística. *Atas do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ABEPRO*, 3619-3626.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bewley, T. (1999). *Why wages don't fall during a recession*. Harvard: Harvard University Press.

Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

- Bolton, G. E., Ockenfels, A. (2000). ERC: A theory of equity, reciprocity, and competition. *The American Economic Review*, 90, 166–193.
- Byrnes, T. J. (2007). *The value of B2B Face-to-face sales interaction in United States, Canada and Latin America*. Ann Arbor, MI: ProQuest.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). Impact of employee motivation on performance (productivity) in private organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4), ISSN: 2249-0183.
- Chiang, W. Y. K., Chhajed, D., & Hess, J. D. (2003). Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management Science*, 49(1), 1-20.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Li, Y. C., & Lee, M. (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, 58(12), 1681-

1689.

Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1993). *Sales force management*, 4th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2004). Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. *Business Horizons*, 47(5), 39-44.

Cron, W. L., & DeCarlo, T. E. (2008). *Dalrymple's sales management: Concepts and cases*. 10ª Edição. Hoboken, NJ: Wiley.

Dobbs, L. (2004). *Exporting America: Why corporate greed is shipping American jobs overseas*. New York: Time Warner Book Group

Donahoe, D. N., & Pecht, M. (2003). Are U.S. jobs moving to China? *IEEE Transactions on Components and Packaging Technologies*, 26(3), 682- 686.

Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *American Journal of Business*, 18(2), 33-41.

Elmuti, D., Grunewald, J., & Abebe, D. (2010). Consequences of outsourcing strategies on employee quality of work life, attitudes, and performance. *Journal of Business Strategies*, 27(2), 177-203.

Farrel, D. & Rosenfeld, J. (2005). *US offshoring: Rethinking the response*. Mckinsey Global Institute.

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

Fehr, E., Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, 114, 817-868.

Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2001). Theories of fairness and reciprocity-evidence and economic applications. CEPR Discussion Paper No. 2703. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=264344>

Gosling, S.D., Vazire, S., Srivastava, S., & John, O.P. (2004). Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six preconceptions about internet questionnaires. *American Psychologist*, 59(2), 93-104.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 56-568.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.

Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.

Hays, S., & Maccallum, R. S. (2005). A comparison of the pencil-and-paper and computer- administered Minnesota multiphasic personality inventory- adolescent. *Psychology in the Schools*, 42(6), 605-613.

Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London, UK: Crosby.

Ichinose, G., & Sayama, H. (2014). Evolution of fairness in the not quite ultimatum game. *Scientific Reports*, 4, 5104, DOI: 10.1038/srep05104.

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the Context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jensen, P. H., & Stonecash, R. E. (2005). Incentives and the efficiency of public sector-outsourcing contracts. *Journal of Economic Surveys*, 19(5), 767-787.

Johnson, M. (1997). *Outsourcing In Brief*. Butterworth: Heinemann.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2013). *Sales force management: Leadership, innovation, technology*. Saint Louis: Routledge.

Junior, R. J. C., & Vital, T. W. (2007). The use of Benchmarking in the elaboration of Strategic Planning: An important tool for the maximization of the organizational competitiveness. *RBGN Review of Business Management*, 6(14), 60-66.

Kiyosaky, R. (2007). Why I recommend direct selling. *Success from Home*, 3(3), 101-104.

- Kolb, B. (2008). *Marketing Research – A Practical Approach*. London: Sage Publications Ltd.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kremic, T. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- Li, X., & Barnes, I. (2008). Proactive supply risk management methods for building a robust supply selection process when sourcing from emerging markets. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(3), 252-267.
- Linde, J. (2012). Why feed the hand that bites you? Perceptions of procedural fairness and system support in post-communist democracies. *European Journal of Political Research*, 51, 410-434.
- Loiseau, J. W. (2011). Herzberg's theory of motivation. Pré-publicação. Retirado de https://www.academia.edu/901041/Herzbergs_Theory_of_Motivation.
- Malhotra, N. K. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- McCormack, H. M., Horne, D. J. L., & Sheather, S. (1988). Clinical applications of visual analogue scales: a critical review. *Psychological Medicine*, 18, 1007-1019.
- McDaniel Jr., C., & Gates, R. H. (2012). *Marketing Research Essentials*, 8ª Edição. Danvers, MA: Wiley Global Education.
- McLaren, S., Gomez, R., Bailey, M., Van Der Horst, R. K. (2007). The association of depression and sense of belonging with suicidal ideation among older adults: applicability of resiliency models. *Suicide and Life Threatening Behavior*, 37(1), 89-102.
- McGovern, G., & Quelch, J. (2005). Forethought marketing: Outsourcing marketing. *Harvard Business Review*, F0503J, 1-3.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, 26, 24-34.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Outlay, C., & Ranganathan, C. (2005). Exploring the downside of IT outsourcing: Outsourcing tactics, layoffs, and organizational outcomes. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) - AMCIS 2005 Proceedings*, 20-27.

Pasquini, A. O., de Andrade, F. A., de Souza, F. G., de Castro, M. O., & Neto, M. B. (2008).

Motivação no Trabalho: um estudo no supermercado Pastorinho S/A. Intertem@ s ISSN 1677-1281, 11(11).

Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page Limited.

Ramos, S. (2009). *Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: A importância do factor humano* (Relatório de Estágio Curricular de Mestrado em Gestão). Universidade de Coimbra. Retirado de https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11933/1/Relatório%20Final_Sara%20Ramos.pdf

Rapp, A. (2009). Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force. *Industrial Marketing Management*, 38, 411–418.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade*. Lisboa: Texto Editora.

Schein, E. H. (1992). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

- Skitka, L. J., & Sargis, E. G. (2006). The Internet as a psychological laboratory. *Annual Review of Psychology*(57), 529-555.
- Smith, J. (2004). Motivation Questionnaire. MySkillsProfile.com
- Smith, S. M., & Albaum, G. S. (2012). *Basic marketing research: Volume 1 - Handbook for research professionals*. Provo: Qualtrics Labs Inc.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton: Princeton University Press.
- Treiblmaier, H., & Filzmoser, P. (2011). Benefits from using continuous rating scales in online survey research. ICIS 2011 Proceedings. Paper 1. <http://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/researchmethods/1>
- Van Ryzin, G. G. (2011). Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 745-760.
- Vashisht, K. (2006). *A Practical Approach to Sales Management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.

Veblen, T. (1922). *The theory of the leisure class – An economic study of institutions*.
London: George Allen Unwin.

8. NETGRAFIA

Associação Portuguesa de Outsourcing. Disponível em:

<http://www.portugaloutsourcing.pt/pt/oportunidades.html>,

Consultado em 28-04-2013

Ajang, P. E. (2006). Assessing the role of work Motivation on Employee Performance.

C-Level Thesis, Umea School of Business and Economics. Disponível em:

<http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:140549/FULLTEXT01.pdf>,

Consultado em 07-05-2013.

Araújo, S. C. (2000). Métodos de Pesquisa. Universidade Católica de Brasília.

Disponível em:

http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm,

Consultado em 27-06-2014.

Engardio, P. (2006, June 3). The future of outsourcing: How it's transforming whole industries and changing the way we work. *Business Week*, 3969, 50-58.

Disponível em <http://www.businessweek.com/stories/2006-01-29/the-future-of-outsourcing>. Consultado em 28-04-2013

Hoffman, T., & Thibodeau, P. (2003, April 29). Exporting IT jobs. *Computerworld*, pp. 10-14. Disponível em:

http://www.computerworld.com/s/article/80661/Exporting_IT_Jobs,

Consultado em 28-04-2013

IIOM - The International Institute for Outsource Management. (2009). *Outsourcing Management Body of Knowledge - A Framework for Professional Outsourcing*.

Disponível em: <http://ce.sharif.edu/courses/90-91/1/ce428-1/resources/root/OMBOK.pdf>, Consultado em 09-05-2013.

KPMG, Biotechnology and Pharmaceuticals. (2012). *Outsourcing in the pharmaceutical industry: 2011 and beyond*. Disponível em:

<http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Outsourcing-pharmaceutical-industry.pdf>, Consultado em 10-05-2013.

McCracken, B. (2002). New report: Most small businesses save significant sums through HR outsourcing. *Outsourcing Center*. Disponível em:

<http://www.outsourcing-hr.com/report.html>, Consultado em 28-08-2013

Morton-Small, A., & Ziedman, D. (2008). The evolution of pharmaceutical sales: New models for a changing environment. *Pharmaceutical Executive Europe – Advancing Business Leadership*. Disponível em:

[http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/Document/Sales%20and%20Marketing%20Effectiveness%20TL/Evolution Pharma Sales new models changing environment PEE.pdf](http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/Document/Sales%20and%20Marketing%20Effectiveness%20TL/Evolution%20Pharma%20Sales%20new%20models%20changing%20environment%20PEE.pdf), Consultado em 11-05-2013.

Rodrigues, A.C., & Ferronato, M.Z. (2010). Breve discussão sobre os métodos científico, dedutivo, indutivo e hipotético-dedutivo. *P@rtes – Revista Virtual*.

Disponível em: <http://www.partes.com.br/reflexao/sobremetodos.asp>, Consultado em 27-06-2014.

Shan, B. (2012). Motivation and performance questionnaire. Disponível em:
<http://knowledgeforall79.blogspot.pt/2012/03/motivation-and-performance.html>, Consultado em 8-05-2013.

Rashdan, S. (2005). The impact of “Offshore” Outsourcing on employee motivation in the information technology field [Online]. Disponível em:
http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp_samrashdan.ashx,
Consultado em 03-02-2013.

Virtual Done Well. (2012). Problems with outsourcing and how to overcome them. Disponível em: <http://virtualdonewell.com/problems-with-outsourcing-and-how-to-overcome-them/>, Consultado em 03-02-2013.

ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA

Guião da Entrevista Semi-Estruturada

Estratégias de motivação dos RH's

1. Como procede para conhecer os pontos fortes dos RH's ao serviço da sua empresa? (Conhece, acredita neles?)
2. Procura ensinar os seus recursos humanos a medirem os seus resultados?
3. Os RH's comunicam com facilidade com as suas chefias? Está implementado algum método?
4. Quando surgem problemas, como é feita a abordagem, documentada, verbal? (Trata os empregados com respeito, agressivo?)
5. Tem alguma rotina de feedback? Formação?
6. A definição dos objetivos é igual para o *insourcing* e *outsourcing*?
7. O sistema de pagamento de prémios é claro e está bem explicado?
8. Questiona os RH's por indicadores acerca do seu próprio desempenho?
9. Têm reuniões regulares? Onde? Em grupo? Com que periodicidade?
10. Existem diferenças nos salários *insourcing* e *outsourcing*? Ao nível das promoções, reconhecimentos, benefícios?

Problemas com o Outsourcing

1. Qual a estratégia da empresa para incorporar um RH em Outsourcing?
2. O que faz para que o RH em *outsourcing* se sinta integrado?
3. São fornecidos programas de formação cujo tema se centra na cultura da empresa?
4. Como são colmatadas as eventuais diferenças corporativas? (a empresa que paga o salário VS a empresa que representa?); (relação com os RH, normas, estrutura organizacional, estilo de liderança?)

5. Como são colmatadas as eventuais diferenças corporativas (a empresa que paga o salário VS a empresa que representa)? Diferenças regionais (cultura, linguagem, religião)?
6. Quais as suas expectativas relativamente aos resultados dos RH's em *outsourcing*? Melhores que da equipa interna?
7. O que faz para proteger os dados sensíveis da empresa? Existe um contrato de confidencialidade? Propriedade Intelectual?
8. Acha que outros vendedores em *insourcing* reprovam o *Outsourcing*, porque:
 - Podem perder o seu posto de trabalho?
 - Impacto no salário?
 - Possibilidade de divisão de zona ou produto?
9. Acha que os RH's em Outsourcing consideram a sua situação injusta. porque:
 - O bom desempenho não é recompensado?
 - Não há inserção cultural na empresa?

Necessidades que considera aspetos favoráveis ao bom desempenho?

- Recompensa financeira
- Oportunidade de crescimento
- Segurança no posto de trabalho
- Ambiente de trabalho
- Nível de responsabilidade
- Reconhecimento
- Relação com os pares
- Lealdade à empresa que representa
- Compreensão dos objetivos organizacionais

ANEXO 2 - TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Empresa 1 – Gestor 1

Francisco: Relativamente ao recrutamento a empresa nunca entra no processo de recrutamento ou os recursos humanos já estão recrutados pela empresa prestadora de serviços?

CA: As pessoas já estão recrutadas pela empresa prestadora, mas têm que respeitar um determinado perfil que é orientação da minha empresa.

Francisco: A formação é dada igual para os empregados internos da empresa ou externos?

CA: A formação destas equipas externas é dada pela empresa que está contratada pela A. e nunca pela A. O contrato fornece um serviço de vendedores com orientações nossas, existe depois um código que eles têm que respeitar depois existe uma formação científica que também é dada pela A. mas tudo isto acontece nas instalações do cliente.

Francisco: Como funciona depois a integração das equipas externas na equipa de vendas atual do laboratório? Estas equipas encontram-se em reuniões?

CA: Não as equipas nunca se encontram, mesmo quando acontece as reuniões de ciclo onde se definem os objetivos para o próximo trimestre, existe um data para a nossa reunião e uma data para a deles.

Francisco: Portanto os vendedores, recursos humanos do laboratório, têm uma reunião e existe outra reunião para os recursos externos que prestam serviço ao laboratório, nestes casos o ponto de contacto com o laboratório são os líderes das equipas, não havendo qualquer tipo de interação entre as equipas. Como é que é medido resultado das equipas em outsourcing uma vez que não reportam diretamente a vocês?

CA: Nós medimos KPI's em função dos Target's previamente definidos, também o crescimento das vendas versus o status anterior são apenas estas duas competências que nós medimos.

Francisco: Os KPI's definidos são iguais para as equipas internas externas ou são diferentes?

CA: Os indicadores para as equipas externas são diferentes isto porque eles atingem um canal que nós não atingimos, que é canal farmácia. Ao nível da visita médica eles têm objetivos mais ambiciosos na medida em que os produtos que trabalham são produtos mais simples do ponto de vista científico não carecem de tanta explicação relativamente ao prémio variável pelo cumprimento dos objetivos.

Francisco: O laboratório que tem alguma influência na definição dos prémios apagar ou não aos vendedores externos ou não?

CA: A empresa que gere os recursos externos é que trata de tudo nós pagamos um *fee* mensal fixo e é a empresa que define tudo o resto como os seus elementos, é a empresa de outsourcing que faz essa gestão.

Francisco: Em resumo para as os vendedores externos não têm nenhum contacto com o laboratório, os materiais de ciclo, materiais promocionais, são entregues na empresa e externa que tem a responsabilidade de gerir estes recursos. O laboratório ainda não sentiu necessidade de levar acabo uma formação que reforçasse a identidade e que promovesse a cultura da própria empresa?

CA: Os vendedores externos eles têm a sua reunião de ciclo nesta reunião de ciclo tentamos abordar todos esses temas que referes.

Francisco: CA penso que terei tocado nos aspetos essenciais no entanto vês algum nota que gostasses de acrescentar?

CA: O objetivo do recrutamento desta equipa externa foi aumentar o nosso *Share of voice* dos nossos produtos. Um deles é que as equipas externas trabalham produtos que se encontrem muito maduros no mercado. O interesse é prolongar estes produtos nesta fase do seu ciclo de vida.

Empresa 2 – Gestor 2

FN: Relativamente às estratégias de motivação dos trabalhadores que tens a trabalhar em Outsourcing, como é que procedes para conhecer os pontos fortes?

AL: Na minha empresa utilizo os mesmos KPI's que utilizo para os internos e externos, ou seja os métodos de avaliação são os mesmos para recursos humanos internos e externos.

FN: Em termos de medição de resultados tu procuras que as equipas externas possam ser autónomas na medição dos resultados?

AL: Os resultados são sempre de fontes externas, relativos a vendas e quotas de mercado utilizamos empresas como o IMS e o HMR para medir quotas de mercado e resultados das Forças de vendas.

FN: Relativamente aos problemas que podem surgir no decorrer da atividade de vendas dos trabalhadores externos eles têm facilidade em comunicar com o chefe? Existe algum chefe em outsourcing?

AL: Não temos managers em Outsourcing.

FN: E quando se verificam problemas, existe facilidade em comunicar?

AL: Normalmente comunica diretamente com chefe direto mas existe abertura para falar aos recursos humanos da empresa ou para falar ao chefe do chefe. Na nossa empresa é tudo muito transparente em termos de feedback relativamente aos resultados e desempenho dos vendedores externos.

FN: A minha pergunta vai no sentido de perceber se existe algum tipo de feedback espontâneo instituído no teu laboratório?

AL: Existe um plano de desenvolvimento individual que é um programa que cada indivíduo faz no início do ano depois é revisto a meio do ano. Estes planos servem de base aos acompanhamentos nos “one to one” que fazemos semanalmente com os vendedores na rua.

FN: Os objetivos são iguais para trabalhadores internos externos?

AL: Sim naquilo que diz respeito à remuneração variável ambas as equipas têm o mesmo objetivo, a única coisa que muda é objetivo global no final do ano, a que só os trabalhadores internos poderão ter acesso.

FN: Nas reuniões que estão programadas existem reuniões diferentes para as equipas internas e externas ou estão todos juntos?

AL: Estão todos juntos. Não há diferenciação.

FN: Mas relativamente aos salários os salários são diferentes ou não?

AL: Sim isso são.

FN: Quando um recurso humano externo chega a empresa existe algum plano de acolhimento?

AL: Existe um plano chamado plano de evolução que é o mesmo plano para vendedores internos e externos à empresa, consiste em apresentar a pessoa e todos os departamentos da empresa de modo a integrá-lo na estrutura.

FN: Ao nível cultural sentes alguma falta de identidade do vendedor externo para com a empresa? Existe alguma formação específica ou empenho direcionado para a incorporação deste recurso humano?

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

AL: Nesta perspetiva da identidade procuramos através dos planos desenvolvidos estes pontos. Fazemos exatamente o mesmo que fazemos com os trabalhadores internos pelo que julgamos que é suficiente para a integração e identificação com um laboratório. A comunicação interna é feita para todos os trabalhadores sejam internos ou não, a única diferença acontece quando são promovidos jogos de futebol entre os jogadores, onde os externos não têm a comparticipação financeira da empresa. Acrescento ainda que devido ao trabalhador externo ter da ambição de vir a pertencer aos quadros do laboratório acredito que esta seja uma razão para uma motivação extra.

FN: Se tivéssemos que comparar o desempenho dos vendedores em internos os vendedores externos qual seria a melhor equipa?

AL: Não consigo ver grandes diferenças. De facto os externos que estão há menos tempo, parecem mais focados que os trabalhadores internos que estão há mais tempo.

FN: Ao nível de confidencialidade dos dados existe alguma diferença para as pessoas internas e externas?

AL: O acesso à informação é definido em função da atividade, e não em função da sua situação de contrato com a empresa.

FN: Agora diz-me algumas das necessidades que consideras fatores essenciais para um desempenho excelente?

AL: Uma delas é exatamente acolhe-los como sendo parte integrante da equipa. Que a diferença salarial seja +1 fator motivacional, fazermos entender que o seu contributo é essencial para a empresa.

Empresa 3 – Gestor 3

FN: Quando o vendedor externo é recrutado existe algum plano para incorporar esses recurso humano?

AR: Existe, geralmente fazemos uma seleção do perfil do delegado de vendas que nós queremos depois reunimos e passamos essa informação à empresa de Outsourcing, depois fazemos em conjunto uma pré-seleção dos elementos que vão integrar a empresa.

FN: Depois de selecionado esse o individuo ele entra a formação é dada pela empresa externa?

AR: Ele entra através da empresa externa mas a formação é dada pela nossa empresa em termos de técnicas de vendas em termos de produto.

FN: É exatamente a mesma formação que dão às equipas de vendas internas?

AR: A formação é igual para as equipas de vendas internas e externas isto para que tenham um procedimento idêntico e um conhecimento uniforme sobre os produtos.

FN: Relativamente ao dia-a-dia do vendedor das equipas de vendas internas é igual ao dia-a-dia das equipas de vendas externas, o dia começa da mesma forma executam exatamente as mesmas tarefas?

AR: É tudo igual, as rotinas são exatamente as mesmas desde as zonas de venda específicas para trabalhar e a quantidade de pontos a visitar, a mesma média de visitas do período realizar, em termos de dinâmica é tudo igual às equipas de vendas internas.

FN: Em termos de remuneração base e remuneração variável está indexada aos objetivos como se procede relativamente este tema?

AR: Nós pagamos um Fee à empresa externa e é a empresa externa que decide que prémios vai atribuir aos seus vendedores em alguns casos nós procuramos dar a volta esta situação corrigindo os prémios atribuídos, tentámos uniformizar o máximo possível mas em termos de base isso é acertado com a empresa externa.

FN: Mas donde surge essa preocupação em uniformizar?

AR: Justamente para tentarmos diminuir essas diferenças para que eles possam evoluir na cultura da empresa o nosso objectivo é que eles se sintam integrados quanto uma pessoa estiver integrada e motivada, envolvida em todos os processos maior é a motivação, as pessoas envolvidas não se sentem apenas mais um de uma empresa externa.

FN: Acontece sempre assim?

AR: Nós tentamos que aconteça sempre assim em termos de motivação tentamos que eles sintam que pertencem à empresa e existem mesmo casos em que estes recursos integram a nossa empresa.

FN: Costumam usar essa estratégia para motivar os vendedores externos?

AR: Sim informamos desde logo que existem perspectivas de integrarem a empresa numa percentagem que fica logo definida no início.

FN: No que diz respeito às equipas de vendedores internos como é que eles se sentem relativamente aos outros, nos trabalhos de equipa, existem sinergias?

AR: Há sempre conflitos, na minha experiência não noto esse tipo de problemas de qualquer maneira a fase inicial é sempre complicada mas não vejo da parte das equipas internas qualquer tipo de sentimento negativo.

FN: Então não sentes que equipa interna sente que foi necessário recrutar uma equipa externa para fazer o que eles não conseguiam?

AR: Existem vários tipos de atitudes, nós temos várias pessoas a trabalhar em projetos diferentes e temos a expectativa de que a médio prazo eles integrem a empresa, neste momento em que na conjuntura atual há muitas reestruturações obriga a que se faça muitas adaptações de equipas alguns elementos que pertencem à empresa podem sentir que se tiverem que dispensar elementos vão optar pelos internos porque são mais caros.

FN: Então este é um fator para os que estão em casa e trabalharem mais um bocadinho. Relativamente àquilo que são os aspectos que podem melhorar o desempenho das equipas em Outsourcing, o que é que enumerarias como essencial para um bom desempenho das equipas externas?

AR: Na nossa empresa consideramos que a integração é essencial, mas existem diferenças evidentes como seja o salário e a viatura, as meias diárias e outro tipo de situações que são claramente diferentes da situação dos internos que têm outras regalias portanto existe sempre uma diferença de benefícios por mais que a empresa tente minimizar.

FN: O que é que empresa faz para que estes aspetos não desmotivem um trabalhador externo?

AR: Nós procuramos aproximar as condições financeiras desde a remuneração, que tenham seguro de saúde que tenham por exemplo as mesmas meias diárias já conseguimos que os carros sejam iguais, a única questão que não conseguimos são os ordenados base. Tanto a nível de prémios como nível de objetivos são muito iguais apostamos muito na formação das equipas externas mesmo através de acompanhamentos constantes precisamente para que as pessoas se sintam motivadas.

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

FN: Em termos da avaliação em função dessas competências? Sei que são definidos planos de melhoria e objetivos financeiros. A minha questão vai no sentido de perceber se a avaliação que da empresa aplica é diferente para as equipas internas?

AR: Na nossa empresa os trabalhadores externos têm que fazer exatamente as mesmas tarefas que os trabalhadores internos qualquer gestor da equipa acompanha de forma igual um vendedor interno ou externo o tratamento é precisamente o mesmo em termos de cobertura volume de vendas e todos os indicadores de avaliação.

Empresa 4 – Gestor 4

FN: Quando decidiram contratar uma empresa externa foi elaborado algum plano de formação específico ou a formação era mesma que era dada aos internos?

PP: Nós fizemos uma formação diferente mais leve e mais sucinta nas nossas instalações

FN: Ao nível dos planos de integração dos trabalhadores existe algum plano que empresa leva a cabo para integrar os vendedores externos

PP: Temos sempre essa preocupação até porque estamos atentos a que algum deles possa evidenciar-se nos resultados e no futuro possa incorporar a empresa. Naturalmente que esse não é o principal objetivo de recrutamento destas equipas, o objetivo principal é vendas e alcançar clientes que de outra forma não conseguiríamos.

FN: Relativamente à definição de objetivos e também à remuneração no cumprimento de objetivos como é estabelecida?

PP: Existe uma distinção, nós negociamos um pacote remuneratório com a empresa externa e a partir daí é a empresa que administra os prémios nós não os definimos, nem os ordenados nem os prémios.

FN: Mas são vocês que definem quantos visitas os vendedores têm que fazer, e qual o mínimo de vendas para atingir o objectivo.

PP: Nós definimos quantas visitas têm que fazer e que vendas esperamos da equipa de vendas mas não interferimos nos valores da remuneração por objetivos.

FN: No laboratório têm alguma política para incentivar motivar estes vendedores externos?

PP: Mais efetivos nas vendas sim. Nós temos alguns processos internos, a oportunidade de trabalharem a nossa marca que representam, eles devem valorizar isto como uma mais-valia, também a possibilidade de eventualmente virem a fazer parte dos quadros desta empresa, motivacionalmente isto será um ponto a favor até porque já aconteceu noutras circunstâncias.

FN: Tu achas que eles têm algum tipo de identidade com a empresa?

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

PP: Haverá casos em que isso se manifesta e outros casos em que não. Há pessoas que se sentem motivadas para defender a empresa outros não. Vêem o seu posto de trabalho como uma forma de aumentar as vendas e nada mais

FN: Isto porque os vendedores sentem que a sua ação não tem futuro?

PP: Não, até porque este nosso contrato tem um período definido no tempo não existe nenhum tipo de perspectiva de evolução na carreira, mas para os vendedores que se destacam podem integrar empresa existem casos desses.

FN: A relação dos trabalhadores internos com os trabalhadores externos é uma relação de cooperação ou os vendedores internos sentem a pressão de que podem perder um lugar para um vendedor externo? Como é que vê esta relação?

PP: Espírito de cooperação existirá sempre eles sabem que estão dependentes uns dos outros para que os resultados possam aparecer. A cooperação existe sempre até porque os resultados dependem uns dos outros para que os resultados possam aparecer até para os casos em que ambicionam cumprir 100% dos objectivos. As pessoas que estão nos quadros da empresa tem alguma facilidade em se sentir mais confortáveis numa posição mais tranquila não vejo que isso seja mal. É de alguma forma compreensível e inevitável sobretudo numa área comercial

ANEXO 3 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

CATEGORIAS / VARIÁVEIS IMPORTANTES	GESTOR	EXCERTO
O Gestor considera que os trabalhadores Outsourcing estão Satisfeitos / Motivados	A.L.	<p>“Acrescento ainda que devido ao trabalhador externo ter da ambição de vir a pertencer aos quadros do laboratório acredito que esta seja uma razão para uma motivação extra.”</p> <p>“(…) De facto os externos estão há menos tempo, parece mais focados que os trabalhadores internos que estão há mais tempo.”</p> <p>“Que a diferença salarial seja +1 fator motivacional (…).”</p>
O Gestor considera que os trabalhadores Outsourcing estão Insatisfeitos / Desmotivados		
O Gestor considera que implementa estratégias de integração / motivação dos trabalhadores Outsourcing	<p>C.A.</p> <p>A.L.</p>	<p>“Os vendedores externos eles têm a sua reunião de ciclo nesta reunião de ciclo tentamos abordar todos esses temas que referentes [formação que reforce a identidade e promova a cultura da empresa]”.</p> <p>“Na nossa empresa é tudo muito transparente em termos de feedback relativamente aos resultados e desempenho dos vendedores externos.”</p> <p>“Existe um plano de desenvolvimento individual que é um programa que cada indivíduo faz no início do ano depois é revisto a meio do ano. Estes planos servem de base aos acompanhamentos nos “one to one” que fazemos semanalmente com os vendedores na rua.”</p> <p>“Estão todos juntos. Não há diferenciação</p>

Dissertação de Mestrado,

Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

	A.R.	<p>[nas reuniões programadas]”.</p> <p>“Existe um plano chamado plano de evolução que é o mesmo plano para vendedores internos e externos à empresa, consiste em apresentar a pessoa e todos os departamentos da empresa de modo a integrá-lo na estrutura.”</p> <p>“Nesta perspectiva da identidade procuramos através dos planos desenvolvidos tocar todos estes pontos. Fazemos exatamente o mesmo que fazemos com os trabalhadores internos pelo que julgamos que é suficiente para a integração e identificação com um laboratório. A comunicação interna é feita para todos os trabalhadores sejam internos ou não”</p> <p>“Uma delas [necessidades para um desempenho excelente] é exatamente acolhe-los como sendo parte integrante da equipa.”</p> <p>“[a preocupação de uniformizar surge] justamente para tentarmos diminuir essas diferenças para que eles possam evoluir na cultura da empresa o nosso objectivo é que eles se sintam integrados quanto uma pessoa estiver integrada e motivada, envolvida em todos os processos maior é a motivação, as pessoas envolvidas não se sentem apenas mais um de uma empresa externa.”</p> <p>“Nós tentamos que aconteça sempre assim em termos de motivação tentamos que eles sintam que pertencem à empresa e existem mesmo casos em que estes recursos integram a nossa empresa.”</p> <p>“(…) informamos desde logo que existem</p>
--	------	--

	P.P.	<p>perspectivas de integrarem a empresa numa percentagem que fica definida no início.”</p> <p>“Na nossa empresa consideramos que que a integração é essencial (...)”</p> <p>“Nós procuramos aproximar as condições financeiras desde a remuneração, que tenham seguro de saúde que tenham por exemplo as mesmas meias diárias já conseguimos que os carros sejam iguais (...)”</p> <p>“Temos sempre essa preocupação [planos de integração dos trabalhadores] até porque estamos atentos a que algum deles possa evidenciar-se nos resultados e no futuro possa incorporar a empresa.”</p> <p>“Nós temos alguns processos internos, a oportunidade de trabalharem a nossa marca que representam, eles devem valorizar isto como uma mais-valia, também a possibilidade de eventualmente virem a fazer parte dos quadros desta empresa, motivacionalmente isto será um ponto a favor até porque já aconteceu noutras circunstâncias.”</p>
O Gestor não implementa de integração / motivação dos trabalhadores Outsourcing	C.A.	<p>“(…) as equipas nunca se encontram, mesmo quando acontece as reuniões de ciclo onde se definem os objetivos para o próximo trimestre, existe um data para a nossa reunião e uma data para a deles. “</p>
O Gestor tem responsabilidade sobre prémios, remuneração ou formação dos trabalhadores Outsourcing	A.R.	<p>“A formação é igual para as equipas de vendas internas e externas (...)”</p> <p>“(…)em alguns casos nós procuramos dar a volta esta situação corrigindo os prémios atribuídos, tentámos uniformizar o máximo possível(...)”</p>

		<p>“Tanto a nível de prémios como nível de objetivos são muito iguais apostamos muito na formação das equipas externas mesmo através de acompanhamentos constantes precisamente para que as pessoas se sintam motivadas.”</p>
O Gestor não tem responsabilidade sobre prémios, remuneração ou formação dos trabalhadores Outsourcing	<p>C.A.</p> <p>A.L.</p> <p>A.R.</p> <p>P.P.</p>	<p>“A formação destas equipas externas é dada pela empresa que está contratada pela A. e nunca pela A. O contrato fornece um serviço de vendedores com orientações nossas, existe depois um código que eles têm que respeitar depois existe uma formação científica que também é dada pela A. “</p> <p>“A empresa que gere os recursos externos é que trata de tudo nós pagamos um fee mensal fixo e é a empresa que define tudo o resto como os seus elementos, é a empresa de outsourcing que faz essa gestão.”</p> <p>“(…)a única diferença acontece quando são promovidos jogos de futebol entre os jogadores, onde os externos não têm a comparticipação financeira da empresa.”</p> <p>“Nós pagamos um Fee à empresa externa e é a empresa externa que decide que prémios vai atribuir aos seus vendedores (...).“</p> <p>“Existe uma distinção, nós negociados um pacote remuneratório com a empresa externa e a partir daí é a empresa que administra os prémios nós não os definimos, nem os ordenados nem os prémios.”</p>
O Gestor dita objetivos e avalia o desempenho Insourcing e Outsourcing de acordo com parâmetros diferentes	C.A.	<p>“Os indicadores para as equipas externas são diferentes isto porque eles atingem um canal que nós não atingimos, que é canal farmácia. Ao nível da visita médica</p>

Dissertação de Mestrado,
Fatores de motivação das equipas de vendas em *outsourcing* na indústria farmacêutica

	<p>A.L.</p> <p>A.R.</p>	<p>eles têm objetivos mais ambiciosos na medida em que os produtos que trabalham são produtos mais simples do ponto de vista científico não carecem de tanta explicação relativamente ao prémio variável pelo cumprimento dos objetivos.”</p> <p>“Sim isso são [são diferentes os salários]”.</p> <p>“(…) mas existem diferenças evidentes como seja o salário e a viatura, as meias diárias e outro tipo de situações que são claramente diferentes da situação dos internos que têm outras regalias portanto existe sempre uma diferença de benefícios por mais que a empresa tente minimizar.”</p>
<p>O Gestor dita objetivos e avalia o desempenho Insourcing e Outsourcing de acordo com os mesmos parâmetros</p>	<p>A.L.</p> <p>A.R.</p>	<p>“Na minha empresa utilizo os mesmos KPI’s que utilizo para os internos e externos, ou seja os métodos de avaliação são os mesmos para recursos humanos internos e externos.”</p> <p>“(…) naquilo que diz respeito à remuneração variável, ambas as equipas têm o mesmo objetivo, a única coisa que muda é objetivo global no final do ano, a que só os trabalhadores internos poderão ter acesso.”</p> <p>“Na nossa empresa os trabalhadores externos têm que fazer exatamente as mesmas tarefas que os trabalhadores internos qualquer gestor da equipa acompanha de forma igual um vendedor interno ou externo o tratamento é precisamente o mesmo em termos de cobertura volume de vendas e todos os indicadores de avaliação.”</p>

Nota: Como se pode verificar no quadro acima, os gestores consideram, na sua generalidade, que implementam estratégias de integração / motivação dos seus trabalhadores Outsourcing. Apesar dos gestores não manifestarem claramente a sua opinião acerca da satisfação/motivação dos trabalhadores Outsourcing, é possível intuir, pelos esforços que consideram tomar para motivar os seus trabalhadores que, tendo estas sucesso, os trabalhadores se encontrarão satisfeitos / motivados. Mais, pelo tom e cadência das entrevistas, isto também era perceptível, apesar de ser difícil categorizar no âmbito desta análise. Assim, fica a sugestão, nesta análise de conteúdo, que, apesar de algumas diferenças inevitáveis (prémios, salário) os gestores consideram que fazem o necessário para manter satisfeitos os seus trabalhadores (tendo estes, até, a motivação extra dada pela possibilidade de integração na empresa). Foi esta sensação de satisfação geral dos gestores com o trabalho de motivação implementado com os trabalhadores Outsourcing, que me intrigou, dado o seu carácter contrário às indicações da literatura.

ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO

ANEXO 5 - ANÁLISES EFETUADAS EM SPSS